ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

นางแสงเดือน กมลมาลย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552

Transformational Leadership of Administrators in Schools Under the Offices of Nonthaburi Educational Service Area

Mrs. Saengduan Kamonmarn

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

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ชื่อและนามสกุล นางแสงเดือน กมลมาลย์

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์

2. รองศาสตราจารย์ ดร. สฤษดิ์พงษ์ ลิมปิษเฐียร

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. บุญลือ ทองอยู่)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฤษดิ์พงษ์ ลิมปิษเฐียร)

.....ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี
ผู้วิจัย นางแสงเดือน กมลมาลย์ **รหัสนักศึกษา** 2502301175 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สฤษดิ์พงษ์ ลิมปิษเฐียร **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี และ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 353 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนและเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา และ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับขนาดเล็ก กลางและใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Thesis title: Transformational Leadership of Administrators in Schools Under the Offices of Nonthaburi Educational Service Area
Researcher: Mrs. Saengduan Kamonmarn; **ID:** 2502301175; **Degree:** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Suttiwan Tantirojanavong, Associate Professor; (2) Dr. Saritpong Limpisathian, Associate Professor; **Academic year:** 2009

Abstract

The purposes of this research were (1) to study transformational leadership of basic education school administrators under the offices of Nonthaburi Educational Service Area; and (2) to compare transformational leadership levels of basic education school administrators under the offices of Nonthaburi Educational Service Area as classified by gender, age, educational level, work experience, and school size.

The research sample consisted of 353 teachers in basic education schools under the offices of Nonthaburi Educational Service Area, obtained by stratified random sampling. The employed research instrument was a rating scale questionnaire, developed by the researcher, with .97 reliability coefficient. Data was analyzed using the percentage, mean, standard deviation, t-test, ANOVA, and Scheffe's multiple comparison method.

The research findings indicated that (1) the overall transformational leadership of basic education school administrators under the offices of Nonthaburi Educational Service Area was rated at the high level; aspects of transformational leadership could be ranked as follows: idealized influence, creation of inspiration, individualized consideration, and intellectual stimulation; and (2) no significant difference was found regarding transformational leadership levels of basic education school administrators under the offices of Nonthaburi Educational Service Area as classified by gender, age, and work experience; while significant difference at the .05 level was found regarding transformational leadership levels of basic education school administrators as classified by educational level, and school size; and when paired comparisons were made via the Scheffe's method at the .05 significance level, it was found that transformational leadership level of administrators of large basic education schools significantly differed from those of administrators of small, medium size, and extra large basic education schools.

Keywords: Transformational leadership, Basic education school

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและรองศาสตราจารย์ ดร. สฤษดิ์พงษ์ ลิมปิษเฐียร ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา คำแนะนำ ดูแลเอาใจใส่เป็นกำลังใจในการทำงานนับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่าน และขอขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ภิรมย์รื่น นายกสมาคมและกรรมการบริหารสมาคมการอ่านแห่งประเทศไทย รองศาสตราจารย์ดวงเดือน เทศวานิช ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร นางสมาพร สุทธิพิพัฒน์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 นางสุนงนาท สูตะบุตร ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชญศึกษา นายสมชาย ปิ่นทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดไทรน้อยนนทบุรี ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือเป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1 และเขต 2 ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัย

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหาร ท่านที่ปรึกษาของโรงเรียนพิชญศึกษา นายจิรพิพัฒน์ แจ่มนิล หัวหน้างานนโยบายและแผนโรงเรียนพิชญศึกษา นายอนันต์ กมลมาลย์และคณะครูสนับสนุนวิชาการโรงเรียนพิชญศึกษา ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะข้อมูลเอกสาร ตลอดจนเป็นกำลังใจในเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกุศลตอบแทนคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ประสบการณ์ทุกท่าน รวมถึงผู้มีส่วนในการทำการศึกษาวิจัยโดยทั่วกันทุกคน

แสงเดือน กมลมาลย์

กันยายน 2553

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5

กรอบแนวคิดการวิจัย 5

สมมติฐานการวิจัย 6

ขอบเขตของการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 11

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 45

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 67

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 85

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 97

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 97

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 98

การเก็บรวบรวมข้อมูล 100

การวิเคราะห์ข้อมูล 100

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 102
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 102
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี 104
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา 113
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 119
สรุปการวิจัย 119
อภิปรายผล 125
ข้อเสนอแนะ 135
บรรณานุกรม 137
ภาคผนวก 149
ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 150
ข สำเนาหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย 157
ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจร่างเครื่องมือ 171
ง ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ 174
จ ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ 177
ฉ รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 184
ประวัติผู้วิจัย 186

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 57
ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนโรงเรียน ห้องเรียน นักเรียน ครูและนักเรียน ของเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1 68
ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนโรงเรียน ห้องเรียน นักเรียน ครูและนักเรียน ของเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 2 69
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 98
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับทางการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา 102
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี 104
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 105
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 107
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 109
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 111

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม 113
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม 114
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม 115
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม 116
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม 117
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) 118

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 5
ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน 32
ภาพที่ 2.2 มิติทั้งสามของทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน 34
ภาพที่ 2.3 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ 36
ภาพที่ 2.4 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน 39
ภาพที่ 2.5 ตัวแปรหลักในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ 41
ภาพที่ 2.6 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchaed 44
ภาพที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม 114
ภาพที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม 116
ภาพที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม 117

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองการปกครองรวมถึงด้านเศรษฐกิจรวมถึงด้านอื่น ๆ ได้ สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร (ประเวศ วะสี, 2539: 1-2) จึงเป็นประเด็นที่ควรตระหนักร่วมกันว่าใน สภาวการณ์แบบนี้ ประเทศไทยควรมีการพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและพัฒนาสู่วิถีแห่งความยั่งยืนท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงอันเป็นพลวัต จึงเกิดกระแสแห่งการกระจายอำนาจทั้งด้านการปกครอง การบริหารและการจัดการในด้านต่าง ๆ นำไปสู่การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การระดับต่าง ๆ รวมถึงองค์การทางด้านการศึกษา ที่ได้พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษา จากการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางให้กระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติ ดังเนื้อหาอันสื่อเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 บัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็วถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมโดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตัวเองมากขึ้น ทำให้ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ และยังมีการประกาศใช้กฎกระทรวงที่จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าว ซึ่งจากทั้งสองส่วนได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการบริหาร และการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวางโดยมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง โดยเฉพาะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนสาระสำคัญตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด

จึงมีการมุ่งเป้าไปที่ผู้นำ เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับของสังคมคือ ผู้นำ (Leader) เพราะผู้นำเป็นผู้มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อองค์การในทุกระดับ ซึ่งความสำเร็จขององค์การไม่ว่าจะเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลล้วนขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์การ (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ , 2540:10) โดยผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการนำกลุ่มให้ดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ เพราะมีผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำ(Leadership) สัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ดังผลการศึกษาของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2542) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กร และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2543:185) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่นำองค์กรให้ผ่านวิกฤติของการเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิมจะอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานที่ว่า ผู้นำขาดวิสัยทัศน์ และพลังที่จะนำการเปลี่ยนแปลงได้

ตัวแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและการเป็นที่ยอมรับกันอย่างมาก คือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรมและมีการกระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วย และจากการศึกษาของเบอร์น (Burns, 1987) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น และมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันหรือสันติภาพ เป็นต้น ถ้าหากจะพิจารณาจากระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้นมากกว่าความต้องการขั้นพื้นฐาน จึงเป็นที่มาของการกำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูแกนนำของเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมุ่งหวังที่จะขยายผลได้เต็มพื้นที่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ร่วมมือกับสถาบันพัฒนา ครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา(สคบศ.) และสำนักงาน

คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินการพัฒนา ใช้รูปการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติแบบเข้มและการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning on the job) โดยกระทรวงศึกษาธิการตั้งเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งผ่านกระบวนการพัฒนาตามหลักสูตร จะได้รับการเสริมสร้างให้มีความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น สามารถรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 หน้าคำนำ)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนนทบุรี ในฐานะที่มีบทบาทในการบริหารและมีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดโดยต้องนำนโยบาย กฎ ระเบียบ เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดโดยรัฐมาดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเนื้อหาตามแผนการศึกษาจังหวัดนนทบุรี พ.ศ.2553-2556 ซึ่งเน้นมิติการพัฒนาด้านการศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และการพัฒนาด้านอื่น ๆ ของจังหวัดรวมทั้งการพัฒนาการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของจังหวัดและรองรับการมีงานทำและการประกอบอาชีพ (แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดนนทบุรี , 2552 : 2) และจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้านการศึกษาของจังหวัดนนทบุรี ด้านการศึกษาโดยเฉลี่ยของประชากรที่อยู่ในกำลังแรงงาน มีการศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนปลาย และประกอบอาชีพอยู่ในภาคอุตสาหกรรม เช่น บริการและพนักงานในร้านค้า และตลาดเป็นต้น และอีกประเด็นหนึ่งคือ การขาดองค์ความรู้ในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี (แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดนนทบุรี , 2552: 35)

มีข้อมูลจากเอกสารการประชุมสัมมนาขับเคลื่อนประสิทธิภาพการมัธยมศึกษา รายงานว่าจากสภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาในปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมประสบปัญหาด้านงานวิชาการอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญและขาดกลไกที่ดีในการส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ ติดตามงานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จึงส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ซึ่งมีข้อมูลผลจากการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เรื่องการติดตามประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายฟื้นฟูแห่งรัฐ (2547) พบว่า การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ และด้านคุณภาพผู้เรียน มีความเหมาะสมในระดับปรับปรุงถึงระดับน้อย และผลการวิจัยการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2548) ที่ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาขาดหายไป การบริหารงบประมาณ นโยบายและแผนและการ

บริหารงานบุคคลเกิดความไม่คล่องตัว ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ตามหลักการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2551 โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี มีคะแนนรวมเฉลี่ยร้อยละ 40.26 โดยมีคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ มีค่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 34.86 , 43.14 และ 37.02 ตามลำดับ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2551 มีคะแนนรวมเฉลี่ยร้อยละ 43.67 โดยมีคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษ มีค่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 41.37 , 36.21 และ 34.63 ตามลำดับ และทุกรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ซึ่งสะท้อนข้อมูลคุณภาพของผลผลิตที่ผ่านหลักสูตรในแต่ละช่วงชั้นอย่างชัดเจนว่าควรได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะในส่วนของกระบวนการ (Process) ทั้งกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการบริหารจัดการ

ดังนั้นผู้บริหารต้องมีบทบาทในการดำเนินการตามแนวทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่คณะกรรมการสถานศึกษาสังเคราะห์กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดรับกับนโยบายดังกล่าว รวมทั้งบริหารงานด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป ในฐานะผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของตน ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน บทบาทในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานสถานศึกษาเป็นไปตามลักษณะดังที่จะสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ต้องมีตัวแบบภาวะผู้นำก่อให้เกิดประสิทธิผล และถึงแม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยได้ดำเนินการจัดการอบรมหลักหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารและครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา และการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระ แต่พบว่ายังไม่สามารถจัดการอบรมให้แก่ผู้บริหารและครูได้ครบถ้วน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงการศึกษาและการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา (สถาบันวิจัยให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2550) และจากสภาพความคาดหวังดังกล่าว ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารงาน เพื่อให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ทำให้ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการบริหารและจัดการสถานศึกษาให้สนองต่อภาระสำคัญแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

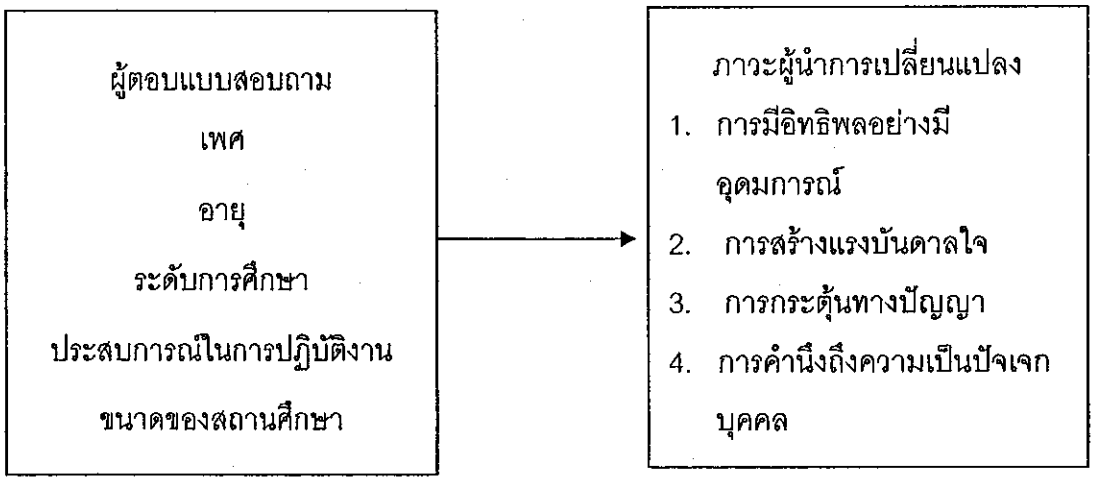
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 3-4) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตวิจัยไว้ดังนี้

5.1 **การวิจัยนี้มุ่งศึกษา** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 3-4) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ในปีการศึกษา 2552 ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.2 **ประชากร**

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ปีการศึกษา 2552 รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,685 คน

5.3 **ตัวแปรที่ศึกษา**

5.3.1 ***ตัวแปรอิสระ*** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามและ ขนาดของสถานศึกษา

5.3.2 ***ตัวแปรตาม*** ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Transformational Leadership) ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบสและโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 3-4) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

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

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งรับรู้ และตระหนักว่าตนเองมีภารกิจในการปฏิบัติงานโดยใช้อิทธิพลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตระหนักและปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของส่วนรวมหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

6.2 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือพลังความสามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อน โน้มน้าวกลุ่มคน ระบบและองค์การ ไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

6.3 **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ภาวะที่มีอยู่ในตัวผู้นำและสามารถนำออกมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือนำกลุ่มโดยมุ่งให้ผู้ตามเกิดแรงผลักดันภายในตนเองจนพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเพื่อการทำภารกิจให้บรรลุประสิทธิผล โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับความต้องการ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ตามและสภาพความสำเร็จขององค์การให้สูงขึ้น และมุ่งเน้นให้คุณลักษณะดีเหล่านั้นอยู่ติดตัวผู้ตามอย่างถาวร จนผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้

*6.3.1 **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์*** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ เกิดความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเสียสละเพื่อกลุ่ม มีความมุ่งมั่นทุ่มเท สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมจริยธรรม

*6.3.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ*** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน โดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

*6.3.3 **การกระตุ้นทางปัญญา*** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ ว่าสามารถกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

*6.3.4 **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล*** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการ ว่าได้คำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นรายบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอน และให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง ผู้นำกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

6.4 **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยสถานศึกษาในเขต อำเภอเมือง อำเภอบางกรวย อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง อำเภอบางใหญ่ และอำเภอไทรน้อย

6.5 **ครูผู้สอน** หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย) สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยสถานศึกษาในเขต อำเภอเมือง อำเภอบางกรวย อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง อำเภอบางใหญ่ และอำเภอไทรน้อย

6.6 **สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยสถานศึกษาในเขต อำเภอเมือง อำเภอบางกรวย อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง อำเภอบางใหญ่ และอำเภอไทรน้อย

6.7 **ขนาดสถานศึกษา** หมายถึง การแบ่งขนาดสถานศึกษาออกเป็น 4 ขนาดตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2552 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

*6.7.1 **สถานศึกษาขนาดเล็ก*** หมายถึง สถานศึกษามีนักเรียนไม่เกิน 480 คน

*6.7.2 **สถานศึกษาขนาดกลาง*** หมายถึง สถานศึกษามีนักเรียน 481–1,480 คน

*6.7.3 **สถานศึกษาขนาดใหญ่*** หมายถึง สถานศึกษามีนักเรียน 1,481 – 2,480 คน

*6.7.4 **สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ*** หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,481 ขึ้นไป

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี สามารถ นำข้อมูลจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้

7.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปเป็นสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

7.3 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีข้อมูลสารสนเทศจากการศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงในการวิจัยโดยครอบคลุมเนื้อหาตามที่นำเสนอดังต่อไปนี้ คือ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
   - 1.1 ความหมายของผู้นำ
   - 1.2 ความหมายภาวะผู้นำ
   - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.2 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และ อโวลิโอ (1994)
   - 2.5 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ
3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
   - 3.1 การจัดการศึกษาจังหวัดนนทบุรี
   - 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
   - 3.3 ขอบข่ายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดเสียไม่ได้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา จะมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้คำว่าผู้นำ เป็นคำที่มีคำใกล้เคียงหลายคำ เช่น คำว่า ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้นำกลุ่ม คนนำ เป็นต้น ซึ่งทุกคำล้วนมีความหมายแตกต่างกัน หรือแม้ว่าจะมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ก็ใช้ในบริบทที่ต่างกัน มีนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาจำนวนหนึ่งได้พยายามอธิบายความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ดังนี้

ฮัลพิน (Halpin 1966: 27-28 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536:7) ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างคือ มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่นๆ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ มีบทบาทสำคัญที่สุดทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และสุดท้ายคือ เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

เฟร็ดเลอร์ (Fiedler 1967: 8 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536:7) ผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

เดจโนซ์ (Dejnozka 1983:7-4 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545:1) ผู้นำ คือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกดลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

ดูบิน (DuBrin 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 12)ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1950:4 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร 2546: 42-44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) การ

เป็นผู้นำ ตามแนวความคิดนี้ถือว่าผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจและความร่วมมือของกิจกรรมทั้งหลาย ผู้นำจะเป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายของกิจกรรมต่างๆ

2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน ตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือน่าให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มที่ว่านี้ ผู้นำจะต้องมีศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ร่วมมือ เชื่อฟังยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise of influence) ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจในการบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม นักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรมบุคคลในขณะที่นำกิจกรรมของกลุ่ม และเป็นผู้ประสานการทำงานของกลุ่ม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิกการแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิกเป็นต้น

6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลซึ่งมิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ ในการที่จะให้บุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่า การเป็นผู้นำก็คือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำย่อมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่จะทำให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายและทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งในด้านการลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาทในสังคมใดๆ แต่ละคนมีบทบาท

11. หน้าที่ต่างกัน ตามแนวคิดนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม

12. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการคิดริเริ่มและหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญของผู้นำตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องมีความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงานก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 8) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ประเวศ วะสี (2540 : 10) เสนอว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถก่อให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

กวี วงศ์พุฒ (2542:14-15) ได้สรุปรวบรวมความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งเป็นจุดศูนย์รวมของกิจการภายในกลุ่ม ผู้นำเป็นบุคคลที่ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจภายในกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึงบุคคลผู้ซึ่งนำพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์และจุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงการชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกลู่นอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เป็นผู้นำของกลุ่มตามลักษณะของสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และมีพฤติกรรมที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำกลุ่มได้

4. ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะที่แสดงถึงความสามารถในการสอดแทรกอิทธิพลบางอย่าง ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของกลุ่ม ด้วยการสอดแทรกอิทธิพลของตนที่มีต่อกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่สามารถนำพากลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงถึงบทบาทและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545:229) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งรับรู้ และตระหนักว่าตนเองมีภารกิจในการปฏิบัติงาน โดยใช้อิทธิพลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตระหนักและปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของส่วนรวมหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อมๆ กันกับสังคมมนุษย์ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า "Leadership" (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ : 2536)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมายจึงขอนำความหมายที่ได้จากการรวบรวมมานำเสนอของแต่ละบุคคลดังต่อไปนี้

สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1950:4) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย

แทนเนนบวม (Tennenbaum, 1959:24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งได้หรือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น

ลิปแฮม (Lipham 1964:122) ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

มอร์เพท จอห์น และเรลเลอร์ (Morphet,Johns and Reller 1967:122) ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้น ๆ

โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport 1975:154-155) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดมุ่งหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้ามาร่วมมือเป็นสมาชิกของกลุ่ม

แบส (Bass, 1981:7-14 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 8-9) ได้รวบรวมความหมายตามที่มีผู้ให้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

3. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำย่อมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

5. ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดความปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

6. ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

7. ภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

8. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือดลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ

9. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

10. ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ

11. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูง

ใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982: 94) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่งและสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสภาพการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ L = f (l,f,s)

เดจโนซ์ (Dejnozka 1983 : 7-14) ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

เฟร็ดเลอร์ และเคเมอร์ (Fiedler and Chemers 1974 :4) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

เซอร์จีโอวานนีและมัวร์ (Sergiovanni and Moore 1989 : 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

ไวริช และคูนซ์ (Weihrich & Koontz 1993 : 490) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่แสดงถึงการใช้ศิลปะ เพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความมุ่งมั่น และมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

แจ็คสัน และฟริกอน (Jackson & Frigon 1994 : 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

กรีนบอร์ก และบารอน (Greenberg & Baron 2000 : 445) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อการนำสมาชิกของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

และยุคล์ (Yukl, 2001) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการโดยอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อให้การชี้แนะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยอมรับปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Indluence)

จักรพรรดิ วะทา (2538: 31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม

ประเวศ วะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางราชการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544 :99) ได้เสนอแนะภาวะผู้นำของไทยในอนาคตไว้ 5 ประการดังนี้

1. สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าในระดับหนึ่งเป็นภาวะของจิตวิญญาณ
2. เป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ย่อมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ
3. เป็นผู้ที่มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้ มุ่งไปในทางทำ คือมีวิธีมองโลก มีวิธีมองคนในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ เดินหน้ามากกว่าจะถอยหลังรีรอหรือยอมแพ้คือมองหาอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเสมือนเป็นการต่อยอดพลังจิตนั้นเอง
4. เป็นผู้มีความสามารถในด้านการพูด การแสดงออกเนื่องจากผู้นำต้องพูดกับคน
5. เกี่ยวกับคนเพราะฉะนั้นความสามารถในการพูดการเสดงออกในการสื่อความต่าง ๆ จึงเป็นลักษณะสำคัญ

ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544 : 47) ได้เสนอแนะลักษณะภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. ผู้นำตามธรรมชาติเป็นคนฉลาด
2. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม
3. เป็นคนที่ติดต่อสื่อสารกับผู้คนรู้เรื่อง

4. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544:12) ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาท ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมาย ในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:11-12) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) คือ

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

2. เป็นกระบวนการ ความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาธิของกลุ่มและกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified gold)

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. มีความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพ ของความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมาก และมีการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ

7. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

พระธรรมปิฎก (2546:4) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

จากความหมายภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับ 1) ผู้นำ 2) พฤติกรรมผู้ตามหรือกลุ่ม 3) การใช้อิทธิพลหรืออำนาจ และ 4) การบรรลุเป้าหมาย จากองค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามหรือกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้นั่นเอง หรือหมายถึงภาวะที่เป็นอยู่ประจำตัวของผู้นำและสามารถนำออกมาใช้ได้ต่อผู้ตาม (กลุ่มผู้ตาม) ในการจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนของกระบวนการ การใช้ปัจจัย เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่เป้าหมายร่วมของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน รวมทั้งความสำเร็จขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการใช้ภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือพลังความสามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อน โน้มน้าวกลุ่มคน ระบบและองค์การไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมจะนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จดังที่ Wright และ Noe (1996) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์การในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์การภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Razik และ Swanson (2001) ที่ว่างานของภาวะผู้นำคือ การคิดอุบายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะกระทำเหมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Evans 1996, quoted in Anderson, Online 2001) กล่าวคือ 1) กิจกรรมด้านสมอง หมายถึง การรับรู้ถึงปัญหาและค้นหาสาเหตุของปัญหารวมทั้งการแก้ปัญหา 2) กิจกรรมด้านการออกแบบเป็นการสร้างและประเมินทางเลือกปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบผลที่จะได้ทั้งทางบวกและทางลบ 3) กิจกรรมการ

เลือกหรือตัดสินใจ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น Evans (1996, quoted in Anderson, Online 2001) กล่าวว่า ต้องการทักษะในการค้นหาปัญหา แก้ปัญหา และผู้นำองค์การที่มีประสิทธิผลจะช่วยบ่งชี้เป้าประสงค์ขององค์การและกระตุ้นผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์นั้นด้วย (Leigh, Online 2001)

เมื่อพิจารณาในบริบทของโรงเรียน ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษานั้น ได้ถูกกำหนดให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอันหนึ่งในการบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์ 2542) ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีภาวะหน้าที่ในการบริหารการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศควรจะมีภาวะผู้นำ หรือสร้างภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้นเช่นกัน เพื่อนำพาครูและบุคลากรในโรงเรียนหรือสถานศึกษา ให้พร้อมที่จะดำเนินงานการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย และการดำเนินงานประสบสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การเมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational orContingency Leadership Theories) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

1.3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1)ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น ไบรแมน, (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog และKoopman, 2001: 167) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544:

241) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เริ่มตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีวิธีการศึกษา 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 : 44) คือ

1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้นสตอกดิลล์ (Stogdill 1950 : 40) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง ไม่สามารถวิเคราะห์หรือพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ และสตอกดิลล์ยังสรุปว่า คุณลักษณะภาวะของผู้นำแตกต่างไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคลและทักษะของผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ศึกษาและสรุปไว้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะเป็นการมุ่ง หาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผู้นำที่มีประสิทธิผล ในช่วงเวลาครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 มีงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก

สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1948 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550) ได้สรุปผลงานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1904 – 1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่าคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายภาวะผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความรู้สึกไวในการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น (alertness to the needs of others) ความเข้าใจในงาน (understanding of the tasks) มีความคิดริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (desire to accept responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม(a position of dominance and control) ต่อมาในปี ค.ศ. 1974 สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคคลต่าง ๆ

ระหว่างช่วงปี 1949 – 1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาในครั้งก่อน ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ (ambitious, achievement orientation)
2. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (assertive)
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (adaptable to situation)
4. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (persistent)
5. มีการตัดสินใจที่ดี (decisive)
6. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (dependable)
7. ความมีพลังหรือระดับความกระตือรือร้นสูง (energetic, high activity level)
8. มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)
9. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (tolerant of stress)
10. เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบ (willing to assume responsibility) รับรู้ไว ต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (alert to environment)
11. ให้ความร่วมมือ (cooperative)
12. ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (dominants power motivation)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) แบ่งลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำได้เป็น 2 กลุ่ม คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป (General personality traits) ซึ่งสามารถสังเกตได้จากทั้งภายในและภายนอก งานจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) คือ ลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง

1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) คือลักษณะของผู้นำที่ ซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลภายในกลุ่ม

1.3 ลักษณะเด่น (Dominance) คือลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเด่นเหนือผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดเจน

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) คือลักษณะของการที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม สามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้

1.5 เป็นคนที่กล้าแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) คือลักษณะของผู้นำที่มีความเฉียบขาดในการแสดงความคิด ความต้องการ ความรู้สึก และทัศนคติได้อย่างเหมาะสมและสามารถนำพากลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) คือลักษณะของผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ให้มีความมั่นคง สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือลักษณะของผู้นำที่มีความสนใจและตั้งใจทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความกระตือรือร้น

1.8 ความมีอารมณ์ขัน (Sense of humor) คือลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความมีอารมณ์ดี และการมีอารมณ์ขันถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด ความเบื่อหน่าย และความไม่ถูกกัน และช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 เป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) คือลักษณะของผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ เป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง พร้อมที่จะช่วยเหลือและแก้ปัญหาทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความสามัคคี

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ (High tolerance for frusation) คือลักษณะของผู้นำที่สามารถเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้นำต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) คือลักษณะของผู้นำที่รู้ในจุดอ่อนและจุดแข็งของตน สามารถใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาจุดอ่อน เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นลักษณะด้านบุคลิกที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือลักษณะของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) คือลักษณะของผู้นำที่ต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว(Flexibility and adaptability) คือลักษณะของผู้นำที่สามารถปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 สภาพการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) คือลักษณะของผู้นำที่ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจเข้มแข็ง มีความอดทน มีการพัฒนาตนเอง สามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) คือลักษณะของผู้นำที่มีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าที่จะใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.6 ความสามารถกลับสู่สภาพเดิม (Resiliency) คือลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ไว้พอสังเขปดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาและคำพูดของตนด้วยการกระทำ การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

2. พินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง แล้วทำการสื่อสาร (communication) ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้นำต้องการเพิ่มสิทธิอำนาจ (empowering) การตัดสินใจ การแก้ปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติการตามวิสัยทัศน์นั้น ๆ ด้วย

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีการกล้าตัดสินใจที่เหมาะสม ทันการณ์ และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจและกล้าทำ ก่อให้เกิดการดำเนินงาน กล้ารับผิดต่อการตัดสินใจ

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจในบางเรื่องและทีละเรื่องจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่ทำ

5. สร้างความประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธา และความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skills) ผู้นำที่ฉลาดต้องเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังคือ การได้โอกาส ได้เรียนรู้ข่าวสาร การยอมรับฟังคนหลาย ๆ ครั้ง จากหลายคนจะให้โอกาสผู้นำได้แนวคิดทางปฏิบัติทางออกของปัญหาการบริหารได้ดี ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อคนอื่น

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward)ผู้นำต้องทำงานหนักเครียดจึงต้องหาวิธีซ่อมเสริมสุขภาพกายใจตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มองโลกในแง่ดีเสมอ แสวงหาความรู้ความสนใจ ในเรื่องที่เกี่ยวกับงานอยู่เป็นนิจ

สมชาย เทพแสง (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณภาพไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และหลักการมีส่วนร่วม (Participation)

3. เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์การ

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

5. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง

7. มีความสามารถในการสื่อสาร

8. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

คาร์เมลอน, ฮันท์ และ โอสบรอน (Schermerhorn, Hunt & Osborn 2005) กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นผู้ที่พลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง

ต้องการอำนาจเพื่อใช้เป็นนำทางไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยานอย่างมาก และต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตน และพยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมย่อท้อโดยง่าย เลือกวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) และความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับงานของเขา

โรบินสัน (Robinson 2002) ได้สรุปผู้นำที่ประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถในการสื่อสาร (communicative) ผู้นำจะต้องเข้าใจว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดจะเกิดจากข้อมูลที่เพียบพร้อม

2. มีจังหวะในการขับเคลื่อน (Driven and Rhythmic) ผู้นำต้องหาช่องทางให้ชีวิตและการทำงานเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ

3. ไม่มีความขัดแย้งและความแปลกจากบุคคลอื่น คือเป็นผู้ที่กลมกลืนเคลื่อนไหวท่ามกลางบุคคลอื่น และสามารถจะนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยไม่ต้องใช้พลังอำนาจ

4. แรงบันดาลใจ (Inspiring) ผู้นำมีความสามารถ รวบรวมจิตใจและสมองให้เป็นคำสั่งที่มีพลังอำนาจ

5. ความมีคุณธรรม (Virtuous) ผู้นำต้องซื่อสัตย์ต่อผู้ตาม

6. ให้ความรู้สึกมั่นคง (Secure) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกระตุ้นบุคคลอื่นให้พยายามสร้างความมั่นคงต่อตนเองด้วยความสำเร็จอย่างถาวร

สำหรับคุณลักษณะผู้นำซึ่งแต่เดิมที่เคยเชื่อว่าติดตัวผู้นำมาได้เพียงวิธีเดียว เช่นความปราดเปรียว ความกล้าหาญ นั้นก็ได้มีการศึกษามาตามลำดับจนสรุปคุณลักษณะเด่นได้ดังนี้ 1) มีภาวะผู้นำ 2) ตระหนักในเป้าประสงค์ 3) มีความปราดเปรียว 4) มีคุณธรรม 5) มีทักษะในการนำ ซึ่งมีคุณลักษณะเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นแต่เดิมหรือสร้างขึ้นใหม่ได้

*1.3.2. **ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ** (Behavioral Theories)*

เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ ในการวิจัยเพื่อศึกษาผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น มีวิธีการศึกษา 2 แบบ คือ

1) ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task – Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น 2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

2) ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles*)* มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task – Orented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความเจริญให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee Orented Styles) จะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกต้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 : 48 – 50)นอกจากนั้น เลวิน ลิปิทท์ และไวท์ (Lewin , Lippit and White 1939 : 271-29)ได้จำแนกภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ (Autorcrati) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez – faire) โดยที่ผู้นำแบบเผด็จการ(Autorcrati) จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) โดยสรุปประเด็นสำคัญดังนี้ จะเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์เป็นสำคัญ และผู้นำตามสบายจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆน้อยมาก แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 242-247) 1.ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และSchmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2.การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1).พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented

behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน 2).พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3.การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1).พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งและเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2).พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก 4.Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และMouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor (http://www.rtanc.ac.th/mage/data/report/report4.htm)

1. Kurt Lewin's Studies

เลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินในระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผล

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez – Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่

แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ ลิเคอร์ท และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินในการตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้ วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent– Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้ตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบน

และระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ลิเคอร์ท พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial Grid

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1- 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบว่า Nine – Nine Style (9 , 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบผู้นำมี 5 รูปแบบได้แก่

3.1 แบบมุ่งงาน (Task – Oriented / Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตาม ในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงาน โดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

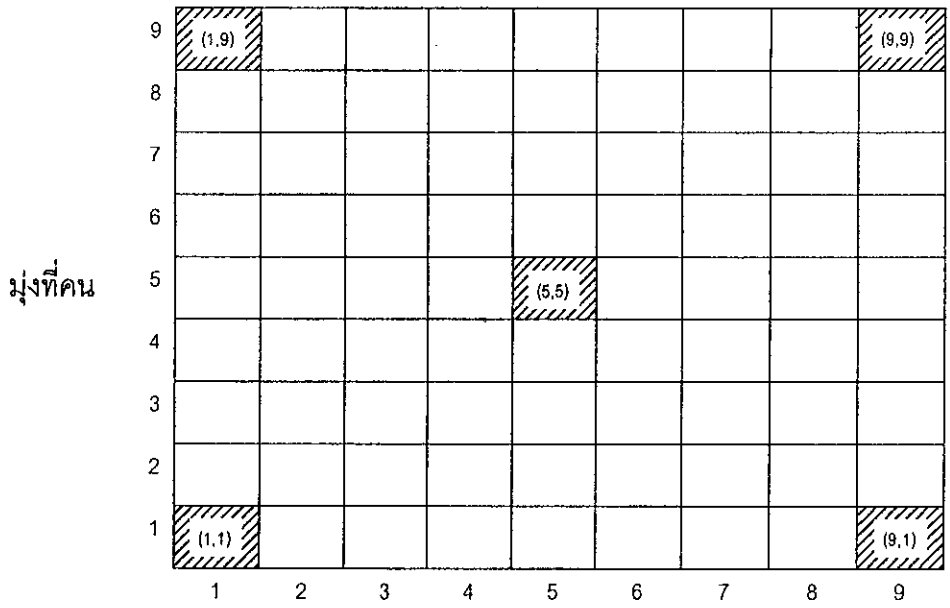
3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจในงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจหลักเลี่ยงการใช้กำลังอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายของเบลคและมูตัน จะมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตาข่ายการบริหารจึงเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารของเบลค และมูตัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 77)

4. Douglas McGregor

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอแนะทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 2 ทฤษฎี เขาเรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 76) ได้เปรียบเทียบทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และผู้นำตามทฤษฎี Y ที่มีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักขี้เกียจ	1. มนุษย์จะขยัน
2. มนุษย์หลีกเลี่ยงงาน	2. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง	3. มนุษย์กระตุ้นตัวเองให้ทำงาน
4. ควรใช้วินัยจากภายนอก	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ	5. มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด	6. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และมีสมรรถภาพในการทำงาน

ในการตัดสินใจหรือการลงมือปฏิบัติของผู้บริหารมักจะมีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคนเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งเขาได้ข้อสรุปว่าแนวคิดของผู้บริหารแยกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรก เป็นแนวคิดตามทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) และกลุ่มที่สองเป็นแนวคิดตามทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดดังนี้ (อาคม วัดไธสง, 2545 : 53)

ทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) มีฐานคติดังนี้

1. คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานหากมีโอกาส

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่ด้วยการทำโทษเขาจึงจะทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3. คนโดยทั่วไปชอบให้คนอื่นสั่งการ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) มีฐานคติดังนี้

1. ความพยายามทางด้านร่างกายและสมองในการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การควบคุมและการข่มขู่ทำโทษ ไม่ใช้วิธีการเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเราจะบังคับควบคุมตนเองในการทำงานที่เขารับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ถือเป็นรางวัลของเขาด้วย

4. คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ภายใต้สภาวการณ์ที่เหมาะสม ไม่เพียงมีความรับผิดชอบแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบ

5. คนโดยทั่วไปมีความสามารถในการคิด มีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาขององค์กร

6. การดำเนินชีวิตภายใต้สถานการณ์อุตสาหกรรมสมัยใหม่ความสามารถด้านสติปัญญาของคนโดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วน

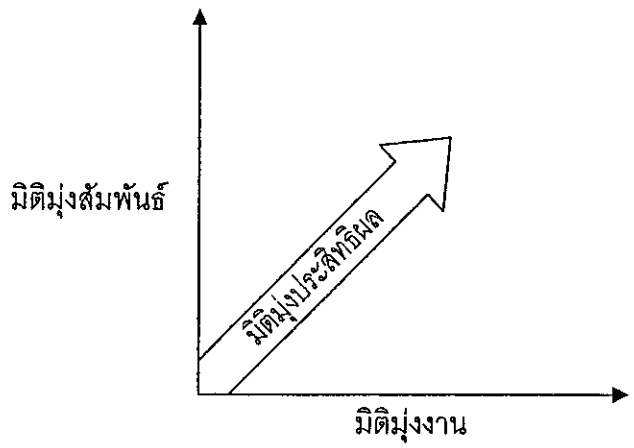
ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไปใช้บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับกลุ่มคนตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นคนวุฒิภาวะต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่มีความรับผิดชอบส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎี Y ซึ่งเป็นคนที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมผู้นำของตนแบบมุ่งสัมพันธ์หรือแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย ถ้าผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำของตน

ให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาการบริหารงานก็จะประสบผลสำเร็จและผู้ปฏิบัติก็มีความสุของค์การก็จะเจริญก้าวหน้า

จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (Production-Centered) กับมิติมุ่งคนงาน (Employee-Centered) และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social-Leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามกลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองแบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรดดิน (Reddin) ได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรกคือ มิติมุ่งงาน (Task Orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดดินจึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 80)

ทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน William J.Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไปแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

มิติทั้งสามตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิ้น สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 มิติทั้งสามของทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 80)

จากทฤษฎี 3 มิติของเรดดินนี้ ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้ามาในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งาน (Task to be one) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญ ต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรดดิน (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 82) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะดังแสดงในภาพที่ 2.3 คือ

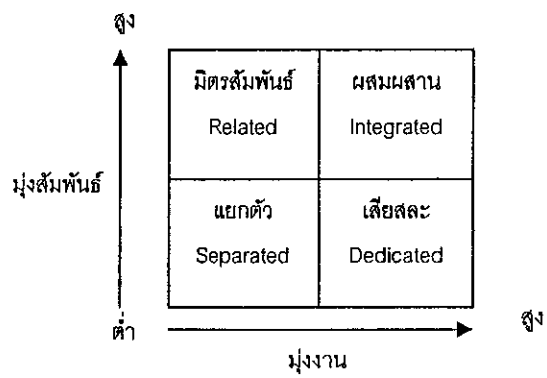
2.1 แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมไม่แสดงความแตกต่างในเรื่ออำนาจหน้าที่มากนักเป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกันสนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เงียบ ๆไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

2.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยมชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั้งไว้เพื่อจะได้ทำให้ถูกต้อง ชอบความกะทัดรัดแม่นยำชอบทำอะไร ให้ถูกต้องสมบูรณ์ดุลย์ ไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอมีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้างมีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานให้ลูกน้องตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอเน้นด้านงานสูงมากส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

แบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบ สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 82)

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใด จะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะแต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดยึดมั่นตลอดแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่งๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่

ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้ (Reddin . 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 82-83)

1. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)

- ผู้เอาใจ (Missionary)

+ ผู้สอนแนะ (Developer)

2. แบบผู้แยกตัว (Separated)

- ผู้ทนทำ (Deserter)

+ ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)

3. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated)

- ผู้ยอมความ (Compromise)

+ ผู้นำทีม (Executive)

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated)

- ผู้คุมงาน (Autocrat)

+ ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารแบบนั้น เรียกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงกว่า (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลด้อยกว่า

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดินนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่าผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำทีมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำ (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำมุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่นไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากเป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบเผยอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่มไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

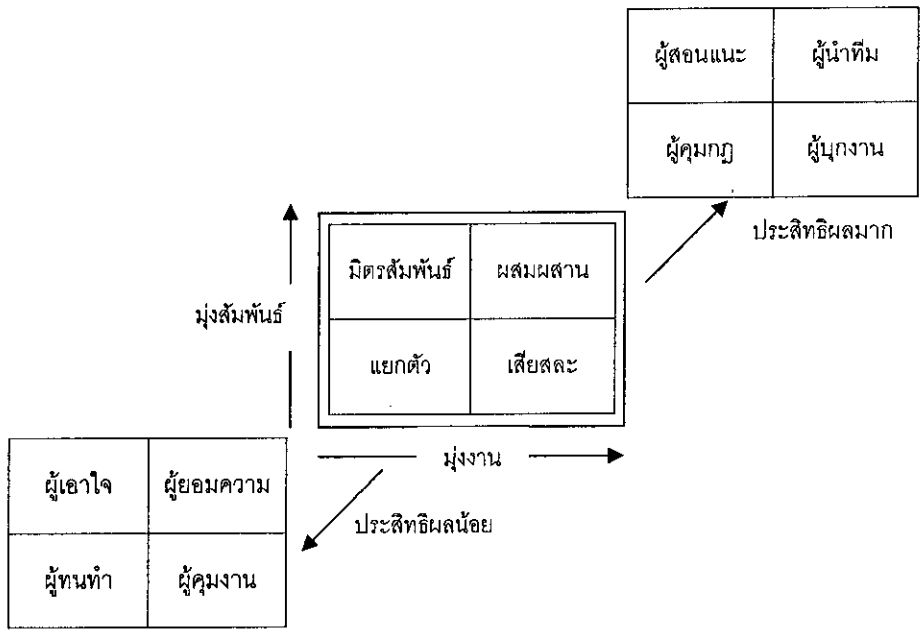
2.2 ผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดีเป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม

2.5 ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

แบบภาวะผู้นำของทฤษฎี 3 มิติ ดังจะเห็นได้จากภาพดังนี้



ภาพที่ 2.4 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 84)

สรุปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน ได้ดังนี้

แบบผู้นำพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิภาพ	แบบด้อยประสิทธิภาพ
มิตรสัมพันธ์ Related Style	ผู้สอนแนะ Developer	ผู้เอาใจ Missionary
ผสมผสาน Integrated Style	ผู้นำทีม Executive	ผู้ยอมความ Compromiser
แยกตัว Separated Style	ผู้คุมกฎ Bureaucrat	ผู้ทนทำ Deserter
เสียสละ Dedicated Style	ผู้บุกงาน Benevolent autocrat	ผู้คุมงาน Autocrat

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นว่า ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ (Compromiser) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นแบบผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เมื่อใช้ในสถานการณ์ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้เอาใจ (Missionary) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำแยกตัว (Separated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ทนทำ (Deserter) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้คุมงาน (Autocrat) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าแบบผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้

1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่งซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ อาร์โนลและเฟลแมน (Arnold and Feldman 1986 : 10) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด "Best Way" เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆซึ่งได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

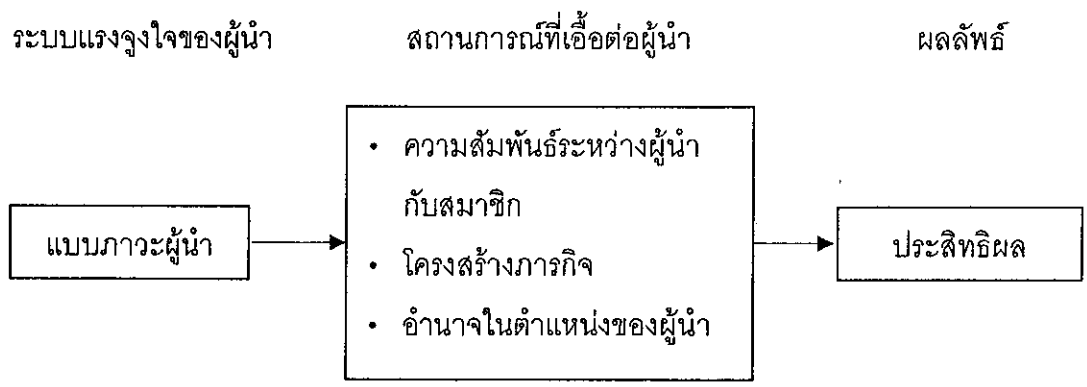
1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler 1965 : 538-551) ซึ่งอธิบายว่าสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือหากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาโครงสร้างของงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

ฟีดเลอร์ (Fred E.Fiedler) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่นๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การ ได้บรรลุเป้าหมายด้วย (Fiedler & Chemer, 1974, p. 73) ซึ่งฟีดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้ (Fiedler อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1987, pp. 284 – 285)

1.1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System)

1.2 ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นั้นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำรวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ

ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟีดเลอร์จึงประกอบด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) ซึ่งจะนำเสนอได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 ตัวแปรหลักในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ที่มา : Lunenberg & Ornstein, (2000 : 132)

ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Major Variables in Fiedler's Contingency Theory) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ฟีดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality characteristies) ด้วย

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness)

ฟีดเลอร์ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างภารกิจและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ Lunenberg & Ornstein, 1996, p.134-135) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Relation) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้งานใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2.2 โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ

2.2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

2.2.2 ความหลากหลายของวิธีการที่บรรลุเป้าหมาย

2.2.3 ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ

2.2.4 ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา

ดังนั้นถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับยอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจ โดยตำแหน่งมาก สถานการณ์จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมากกว่า

3. ประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness)

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967, p, 79) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ ไม่ใช้เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์ และ บลานชาร์ด (Herse & Blanchard's situation leadership theory) (Hersey & Blanchaed, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 :279) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life – Cycle Theory of Leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไอโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาในสองด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับ ที่ต่อเนื่องกันคือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

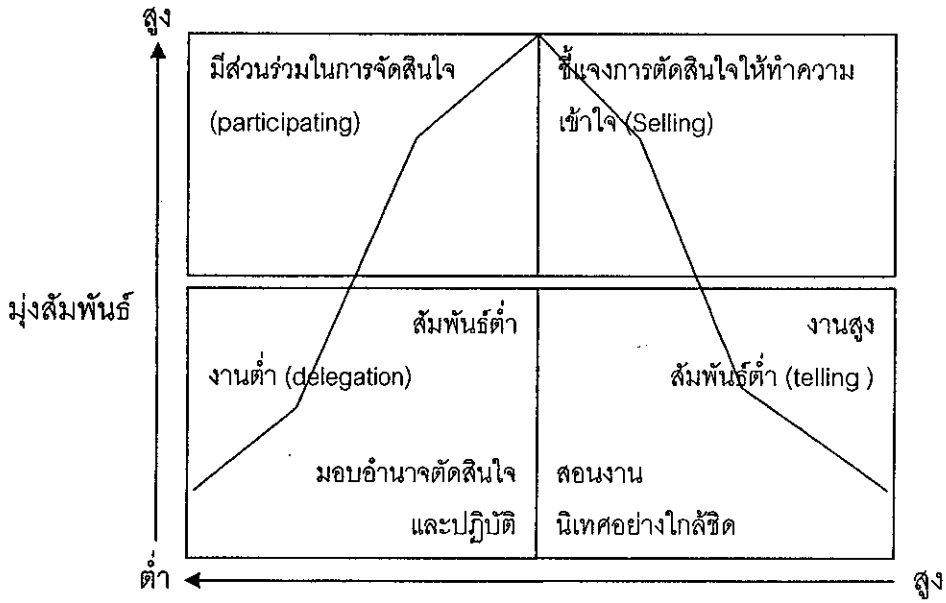
2.1 แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2.2 แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

2.3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานนั้น

2.4 แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

แต่ละแบบของภาวะผู้นำ จะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำทั้งสี่แบบ แสดงให้เห็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchaed

ที่มา : Hersey & Blanchard, (1996 : 153 – 170)

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อใน ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วง ทศวรรษ 1960 และท้ายสุดเข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า ในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

แต่ดังที่กล่าวแล้วว่าทั้งสามทฤษฎีนี้ มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็นจนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้และดูเหมือนคำว่า

"ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง" จะเป็นคำที่นิยมใช้กันมากกว่าเพราะมีความครอบคลุมถึงทฤษฎีทั้ง สามนั้นด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544) ภาวะผู้นำแบบปริวรรต (รัชนี วิเศษสังข์. 2537) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 ; รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543) สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีผู้ศึกษาพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีผู้ให้ความหมายของ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" หลายท่าน ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ได้ศึกษาและแสดงเป็นรายงานสรุปว่าในปี 1978 Burn เป็นผู้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือ ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ ให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น "ผู้บริหาร" มากกว่าความเป็น "ผู้นำ"

ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่มีความสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์การ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการ

ริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้มีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือเสน่หา (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ "ความมีประสิทธิผล" (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย

เบอร์น (Burns 1978:20, quoted in Copeland, Online 1997, Yukl 1998, Burns 1978, quoted in Leithwood, Jantzi and Steinbach 1999) กล่าวา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

แบส (Bass 1985:20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เบนนิส และนานัส (Bennis และ Nanus 1985:217, quoted in Razik and Swanson 2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตาม ให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

แบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio 1994:2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มอบงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่

ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำของ แบส (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

กริฟฟิน (Griffin 1996: 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คุก,ฮัสเคอร์ และคอฟเฟ (Cook, Hunsaker และ Coffey 1997:481) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยูคล์ (Yukl 1998:20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Opjectives)

เดสเลอร์ (Dessler 1998:202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ไลธ์วูดและคณะ (Leithwood et - al.,1999:9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบผู้นำที่ตัวผู้นำมีความสามารถพิเศษมีวิสัยทัศน์คำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์การปรับเปลี่ยนองค์การและมอบอำนาจในการทำงานต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์การและความมีสมรรถภาพของสมาชิกในองค์การ

ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenbure และ Onstein 2000:150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

วรรณดี ซูกาล (2540:8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมของหน่วยงาน

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540:15-16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สุดา ทัพสุวรรณ (2541:8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามสูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542:56) กล่าวว่า "ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ" จะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการไกลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543:5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

กัลยานี พรมทอง (2546:62) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2552:10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

จากการให้ความหมายของผู้ศึกษาหลายท่านจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ภาวะที่มีอยู่ในตัวผู้นำและสามารถนำออกมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือนำกลุ่มโดยมุ่งให้ผู้ตามเกิดแรงผลักดันภายในตนเองจนพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเพื่อการทำภารกิจให้บรรลุประสิทธิผล โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับความต้องการ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ตามและสภาพความสำเร็จขององค์การให้สูงขึ้น และมุ่งเน้นให้คุณลักษณะดีเหล่านั้นอยู่ติดตัวผู้ตามอย่างถาวร จนผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้

2.2 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ แบส (Bass. 1997) โดยมี เบอร์น (Mosley and others. 1996 ; citing Burns. 1978. Leadership.) และ แบส (1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and others, 1996)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึง

ได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Mushinsky, 1997)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (Yukl & Fleet, 1992) ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแบบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl & Fleet. 1992)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 ; citing Burns. 1978. Leadership.) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชา ในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ House (Muchinsky. 1997 ; citing Burns. 1977. Leadership : The Cutting Edge.) ได้เสนอทฤษฎีที่นี้ว่าผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษ

เหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และ คานันโก Conger และ Kanungo (Yukl & Fleet. 1992; citing Conger & Kanungo. 1987 Academy of Management Review.) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้น ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์การ เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิด ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Muchinsky. 1997; citing Conger. 1989, Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership.) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหารือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี เช่น งานของ โฮเวล และ ฟรอสท์ (Yukl & Fleet. 1992 ; citing Howell & Frost. 1989. Organizational Behavior and Human Decision Processes.) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ เฮาส์ , สแพนเกอร์ และวอยสกี (Muncniskey 1997; citing House, Spingler and Woycke. 1991. Administrative Science Quarterly.) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา พวกเขาสรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

แบส (Bass 1985) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass. 1999; citing Avolio & Bass. 1991. The Full Range of Leadership Development Basic and Advance Manuals.) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง แบส ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (Bass. 1999; Citing House. 1995. The Changing Nature of Work.) และ Conger กับ Kanungo (Bass. 1999; Citing Conger and Kanungo. 1988. Charismatic Leadership) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ แบสจึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น ในปี ค.ศ. 1978 และ แบส ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบอร์น

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yukl & Fleet. 1992 ; citing Burns. 1978. Leadership.) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก "ตัวตนในทุก ๆ วัน" (Everyday selves) ไปสู่ "ตัวตนที่ดีกว่า" (Better selves) เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุก ๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความ

ต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของแบส (Bass)

จากทฤษฎีของ แบส (Bass. 1985 : Abstract) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี(Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideraton)และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและแบสยังมีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วๆ ไปจะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.2536 : 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio 1994)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และ อโวลิโอ

จากทฤษฎีของ เบอร์น ต่อมา แบส (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น

หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบส ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ แบส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบส (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบส และ อโวลิโอ (1994) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้

มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส ในปี ค.ศ. 1985 แบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบส วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิงเกิดจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาท ชัดเจนตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าใจถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley, Pictri และ Megginson. (1996). Management Leadership Action.

นอกจากนั้น แบส ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 ; Bass. 1999) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการ

ศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ (Jung, Sosik & Bass. 1995; citting Bass & Yammario. 1990. a Measure of Leadership; Hater & Bass. 1988. Journal of Applied Psychology. ; Waldman, Bass & Yammario. 1990. Group & Organizational Studies.)

นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่น ๆ เช่น บริษัทเฟียท (Fiat) เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติของอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของ แบส นำไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างาน จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) ที่มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุก ๆ ส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชนในกิจการสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษา จากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bass & Avolio. 1994 : 4; citing Bass. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectation : Avolio & Bass . 1990. Multifactor Leadership Questionnaire.)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ แบส เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) (Bass & Avolio. 1994; citing Bass. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectation. ; Avolio & Bass. 1990. Multifactor Leadership Questionnaire)

2.5 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปี ค.ศ. 1991 แบส และ อโวลิโอ (Bass. 1999 ; Bass. 1997b ; Bass & Avolio. 1994 ; Bass & Avolio. 1993) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4Is" (Four Is) คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or Charisma Leadership : or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความ

มั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550:9)

แบส (Bass 1985 อ้างอิงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ 2550:26) กล่าวว่าความเสน่หาบางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยูคล์ (Yukl. 1994 : 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษลักษณะ ดังกล่าว ของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลากรณ์ (2534:9) กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงพอแต่จะเชื่อ ศรัทธา ไว้วางใจและนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของตน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ เกิดความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเสียสละเพื่อกลุ่ม มีความทุ่มเท สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และมีศีลธรรมจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงออก อุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญหาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550:9-10)

แบส และอโวลิโอ (Bass&Avolio 1990 อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ 2550:26) กล่าวว่าการจูงใจด้านแรงดลใจ(Inspiration motivation เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

โคเฮน (Cohen 1990:58-60 อ้างถึงใน บัณฑิต แท่นพิทักษ์ 2540:65) กล่าวว่า การดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534:9-10) กล่าวว่า การดลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสน่หา ผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543:27) กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวก

จากแนวคิดสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในอุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการศึกษามาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน โดยผู้นำให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุป ใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการสร้างสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ(Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับ

สถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆมีการจูงใจและสนับสนุน ความริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆผู้นำการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่ตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 9-10)

แบส (Bass,1985:99) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยใช้ความคิดจินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันทีการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองปัญหาที่ประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

แบส (Bass,1985:99) กล่าวว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactivc) มากว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการ และค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหาและรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทาย และเปิดโอกาสที่ดีจะร่วมกันแก้ไขปัญหา

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540:16)กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูคิดสิ่งใหม่ ยั่วยุให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้รู้จักคิดวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหา

แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีกลยุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงการที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ดีกว่าเดิมมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีตั้งสมมุติฐาน มีการจูงใจและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543:28) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิริเริ่มสร้างสรรค์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ในการจัดการว่าสามารถกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือ

เป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าจะต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 9-10)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543:28) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534:11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการว่าได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นรายบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอน และให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ผู้นำกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความ

สนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามรายละเอียดดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่เรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Kuhnert and Lewis. 1987; Hoover, Nuncy and Others. 1991; Bass & Avolio. 1994; Jung, Sosik & Bass. 1995; citing Bass & Yammario. 1990 a Measures of Leadership; Halter & Bass, 1988 Journal of Applied Psychology; Waldman, Bass Yammario. 1990 b. Group & Organizational Studies.) และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4 is) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำ (Bass & Avolio. 1994: citing Bass & Avolio. 1990. Multifactor Leadership Questionnaire.)

จากข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ศึกษาค้นคว้า พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และอโวลิโอ มีสาระสำคัญสมบูรณ์และน่าสนใจเพราะมีการพัฒนาทฤษฎีอย่างต่อเนื่อง มีการนำไปวิจัยอย่างกว้างในองค์การลักษณะต่างๆ รวมถึงมีผู้สนใจศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง และนำตัวแบบดังกล่าวไปประกอบการทำหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้นำระดับต่างๆ โดยเฉพาะองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส และอโวลิโอ (1994) มาใช้เป็นกรอบทฤษฎีเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนนทบุรี

3.1 การจัดการศึกษาในจังหวัดนนทบุรี

จังหวัดนนทบุรี มีประชากรจำนวน 1,052,592 คน แยกเป็นชาย 496,952 คน และหญิง 555,634 คน ตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศและเป็น 1 ใน 5 ของจังหวัดปริมณฑล มีเนื้อที่ประมาณ 621.97 ตารางกิโลเมตร โดยมีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่านและแบ่งพื้นที่ของจังหวัดออกเป็น 2 ส่วน คือฝั่งตะวันออก และฝั่งตะวันตก พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม มีคูคลองธรรมชาติและคลองขุดขึ้นเป็นจำนวนมาก เชื่อมโยงติดต่อกันประดุจใยแมงมุม ทำให้มีแหล่ง

ชุมชนหนาแน่นตามริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา และริมคลองสายต่าง ๆ พื้นที่ห่างจากแม่น้ำและคลองเป็นชุมชนใหม่มีถนนเชื่อมโยงใช้ในการคมนาคม สภาพภูมิอากาศโดยทั่วไปมีอากาศแบบร้อนชื้น มีระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 20 กิโลเมตร ซึ่งมีเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ทิศใต้ ติดต่อกับ กรุงเทพมหานคร

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ กรุงเทพมหานครและจังหวัดปทุมธานี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดนครปฐม

3.1.1 การจัดการศึกษาในจังหวัดนนทบุรี แบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 เขต ดังนี้

1) เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1

เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีเขต 1 มีพื้นที่ครอบคลุม 2 อำเภอ คือ อำเภอเมืองนนทบุรี และอำเภอบางกรวย ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 86 แห่ง ปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนโรงเรียน ห้องเรียน นักเรียน ครูและนักเรียน ของเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1

หน่วยงาน	จำนวนนักเรียน							จำนวน		
	ก่อนฯ	ประถม	ม. ต้น	ม. ปลาย	ปวช.	ปวส.	รวม	โรงเรียน	ห้องเรียน	ครู
สพฐ.	4,083	14,842	15,147	8,394	-		42,466	43	1,060	2,359
เอกชน	4,591	5,535	445	41	4,898	1,512	17,022	43	611	785
รวม	8,674	20,377	15,592	8,435	4,898	1,512	59,488	86	1,671	3,144

ที่มา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1 (2552 : 3-4)

2) เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 2

เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีเขต 2 มีพื้นที่ครอบคลุม 4 อำเภอ คือ อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง อำเภอบางใหญ่ และอำเภอไทรน้อย ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 140 แห่ง ปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนโรงเรียน ห้องเรียน นักเรียน ครูและนักเรียน ของเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 2

หน่วยงาน	จำนวนนักเรียน							จำนวน		
	ก่อนฯ	ประถม	ม. ต้น	ม. ปลาย	ปวช.	ปวส.	รวม	โรงเรียน	ห้องเรียน	ครู
สพฐ.	5,844	17,998	14,318	6,745			44,905	79	1,334	1,707
เอกชน	12,290	26,607	8,176	3,957	1,982	695	53,707	61	1,778	2,821
รวม	18,134	44,605	22,494	10,702	1,982	695	98,612	140	3,112	4,528

ที่มา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 2 (2552 : 3-4)

3.1.2 โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี

โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 42 โรงเรียน ดังนี้

1) โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาประเภทสามัญและประเภทขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1 มีทั้งหมดจำนวน 17 โรงเรียนได้แก่โรงเรียนประเภทสามัญ จำนวน 9 โรงเรียน โรงเรียนประเภทขยายโอกาส จำนวน 8 โรงเรียน

2) โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาประเภทสามัญและประเภทขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 2 มีทั้งหมดจำนวน 25 โรงเรียนได้แก่โรงเรียนประเภทสามัญ จำนวน 9 โรงเรียน โรงเรียนประเภทขยายโอกาส จำนวน 16 โรงเรียน

3.1.3 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2551

1) ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1

ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3

(1) ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.61

(2) คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.66

(3) สังคมศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.25

(4) วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 39.76

(5) ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 35.29

ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6

(1) ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยร้อยละ 52.78

(2) คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 39.16

(3) สังคมศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 36.94

(4) วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 34.83

(5) ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.85

(6) สุขศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 61.98

(7) ศิลปะ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.05

(8) การงานอาชีพ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.33

2) ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 2

ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3

(1) ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.95

(2) คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 36.01

(3) สังคมศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.35

(4) วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.23

(5) ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 38.44

ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6

(1) ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.19

(2) คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 41.37

(3) สังคมศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 38.08

(4) วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 36.21

(5) ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 34.63

(6) สุขศึกษา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 58.36

(7) ศิลปะ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.92

(8) การงานอาชีพ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.62

3.1.4 ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาจังหวัดนนทบุรี (พ.ศ.2553-2556)

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

จังหวัดนนทบุรี จัดการศึกษาทุกรูปแบบอย่างทั่วถึง มีคุณภาพเป็นเลิศ บนพื้นฐานเอกลักษณ์ และวัฒนธรรม มุ่งเน้นการบูรณาการที่สอดคล้องกับการพัฒนาจังหวัด

2) พันธกิจ (Mission)

สร้างเสริมโอกาสทางการศึกษาทุกรูปแบบให้แก่ประชาชน

(1) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

(2) ผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของจังหวัด

(3) ส่งเสริมการพัฒนาสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิต

(4) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

3) เป้าประสงค์ (Goal)

(1) ประชากรได้รับโอกาสทางการศึกษาทุกรูปแบบอย่างทั่วถึง

(2) ประชากรได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างมีคุณภาพ

(3) ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

(4) ประชากรวัยแรงงานได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพในการประกอบอาชีพ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงแรงในจังหวัด

(5) ผลการวิจัยและนวัตกรรมได้รับการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้น

(6) ประชากรได้รับความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญและร่วมมือในการอนุรักษ์ ฟื้นฟูศิลปะ วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(7) ประชากรได้รับการส่งเสริมคุณชีวิตที่สอดคล้องกับภูมิสังคม

(8) ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategies)

(1) การสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

(3) การพัฒนาขีดความสามารถของจังหวัดโดยใช้ความรู้เป็นฐาน

(4) การศึกษาและวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ชุมชน สังคม และอุตสาหกรรม

(5) การอนุรักษ์ ฟื้นฟู ศิลปะ วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

(6) การยกระดับคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับภูมิสังคม

(7) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา 9 (2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ออกกระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องไว้ 4 เรื่อง ซึ่งถือเป็นภารกิจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานที่เป็นภารกิจด้านวิชาการ 2) งานที่เป็นภารกิจด้านงบประมาณ 3) งานที่เป็นภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล และ 4) งานที่เป็นภารกิจด้านบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงานธุรการและงานสารบรรณ งานพัฒนาและปรับปรุง โครงสร้างและระบบงาน งานอาคารสถานที่ งานข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

3.2.1 ด้านงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม

2) การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) การจัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วม และพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4) การจัดการศึกษาให้บุคคลที่มีความบกพร่องด้านต่างๆเป็นพิเศษและการจัดการศึกษาให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่เหมาะสม

5) การจัดการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด และกระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ เต็มตามศักยภาพ

6) การจัดการศึกษา โดยเน้นด้านความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการจัดการ การรักษาและการใช้ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะด้านคณิตศาสตร์และภาษา ความรู้ ทักษะการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต

7) การจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน การฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา การจัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้การจัดการเรียนการสอนสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างสมดุล และปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และรอบรู้และการใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นทุกเวลาและสถานที่ และร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาผู้เรียน

8) การประเมินผู้เรียน และการใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และนำผลการประเมินผลผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณา

9) การจัดทำสาระหลักสูตรส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

10) การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

11) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการผลิตและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

12) การจัดให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

*3.2.2 **ด้านบุคลากร***

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการสำคัญในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษามี 4 ประการ คือ 1) การสรรหาและการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนในสถานศึกษา 2) การธำรงรักษาครูให้อยู่ในสถานศึกษาได้นาน 3) การพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพและ / หรือ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) การให้ครูพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หรือพ้นจากงาน

*3.2.3 **ด้านงบประมาณ***

งบประมาณ หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารประเทศ โดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้ หรือทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนด งบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารประเทศของรัฐบาลและความอยู่ดีกินดีของประชาชน งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานของรัฐบาลให้บรรลุภารกิจ ซึ่งจัดทำเป็นแผนทางการเงินและมีโครงการโดยงบประมาณของรัฐบาลจะจัดเป็นรายปี เรียกว่าปีงบประมาณ (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป) การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามระบบที่เหมาะสมในแต่ละยุคสมัย ในอดีตภารกิจและวงเงินงบประมาณของประเทศยังมีน้อย ได้เริ่มที่พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กำหนดหน้าที่การจัดทำงบประมาณระบบแสดงรายการ (Line – Item Budgeting) จนถึงปีงบประมาณ 2524 ในปีงบประมาณ 2525 สำนักงบประมาณได้นำระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) จนถึงปี พ.ศ. 2545 ต่อมาปีงบประมาณ 2546 รัฐบาลได้ปฏิรูปวิธีการงบประมาณให้สอดรับกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการจัดทำงบประมาณ

แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) มาใช้ และในปีงบประมาณ 2548 ได้ปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมการบูรณาการทั้ง 3 มิติ ได้แก่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ ตลอดจนการจัดการงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ การใช้งบประมาณที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจและสังคมจะทำให้ประเทศชาติมีเสถียรภาพและสามารถพัฒนาประเทศได้

3.2.4 ด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การให้บริหารงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการ ความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ขอบข่ายงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

เนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมกลไกการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.3.1 งานแผนงานและประกันคุณภาพ

แผน คือสิ่งที่แสดงถึงความตั้งใจล่วงหน้าที่จะดำเนินการใดๆ ภายในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผลที่เกิดจากการวางแผนส่วนหนึ่งจะปรากฏในรูปเอกสาร เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันการตัดสินใจ ซึ่งจะระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ เหตุผลที่เลือกทำ วิธีการดำเนินการผู้ดำเนินงาน และสถานที่ดำเนินงานด้านการศึกษา

การวางแผน หมายถึงการกำหนดความต้องการ วิธีการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักวิชา เหตุผล มีข้อมูลประกอบ มีการนำเสนอปัญหาเพื่อขจัดอุปสรรคที่จะเกิดกับเป้าหมายข้างหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดกับใคร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนกับ เข็มทิศ แผนที่เดินทางหรือพิมพ์เขียว (Blue

Print) เป็นยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ หากปราศจากการวางแผนที่ดีระบบก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันได้ จึงมีคำกล่าวว่า "การวางแผนที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จกว่าครึ่ง (Well begun is halfdone)" หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การวางแผนที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในประการต่างๆ เช่น การทำงานของบุคลากรเกิดการประสานงานซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทางการบริหาร ทั้ง คน เงิน วัสดุ และการจัดการช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหาร สามารถระดมสรรพกำลังทรัพยากร (Mobilization of resources) ได้ตามความต้องการอย่างประสิทธิภาพผู้บริหาร สามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของแผนได้อย่างชัดเจน(Plan Implementation) สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์ คุ้มค่าและลดความสูญเปล่า กรอบภาระงานของงานแผนงานและประกันคุณภาพดังนี้

1) การวางแผนพัฒนาโรงเรียน

(1) การกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

(2) แผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2) การจัดองค์กร

(1) การจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน

(2) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน

3) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) การดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(2) การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ

4) การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน

5) การคำนวณต้นทุนผลผลิต

6) การควบคุมภายใน

7) การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ

3.3.2 งานวิชาการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กำหนดไว้ว่า "บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย" และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 เช่นเดียวกัน และในหมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษาระบุไว้ใน มาตรา 22 ถึงมาตรา 30 ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาอย่าง

ชัดเจน สรุปได้ว่าบทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการเรียนการสอน ต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน มุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติและพฤติกรรมการเรียน การเข้าร่วมกิจกรรม วัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับและรูปแบบการจัดการศึกษาหากเปรียบเทียบงานแผนงานเป็นสมองเป็นแผนที่ เป็นเข็มทิศของชีวิต งานวิชาการก็คือหัวใจของสถานศึกษา ที่มีความสัมพันธ์กับงานแผนอย่างแยกกันไม่ได้ การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสัมฤทธิ์ต้องตระหนักว่าหัวใจของการจัดการศึกษาคือผู้เรียน หากจะดูว่างานวิชาการโรงเรียนใดเป็นอย่างไรดูได้จากนักเรียนในโรงเรียนนั้นๆ กรอบภาระงานของงานวิชาการมีดังนี้

1) การวางแผนงานวิชาการ

(1) การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ

(2) การทำแผนงานวิชาการ

2) การบริหารงานวิชาการ

(1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน

(3) การจัดกลุ่มการเรียน

(4) การจัดตารางสอน

(5) การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน

(6) การจัดครูสอนแทน

(7) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

3) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

(1) การจัดทำ การใช้ การปรับปรุงหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้

(2) การจัดกระบวนการเรียนรู้

(3) การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้

(4) การจัดสอนซ่อมเสริม

(5) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตร

4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

(1) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

(2) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการอย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อปี

(3) การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

(4) การจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน

(5) การส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

(6) การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

(1) การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน

(2) การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน

(3) การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน

(4) การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน

(5) การดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียนนักเรียน

6) การแนะแนวการศึกษา

7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

(1) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

(2) การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

3.3.3 งานกิจการนักเรียน

กิจการนักเรียนเป็นอีกหนึ่งภาระงานที่สำคัญ สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อช่วยให้ครูเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนานักเรียน โดยผ่านกระบวนการวางแผน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทย เกิดการเรียนรู้ระบอบประชาธิปไตยผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่างๆในโรงเรียน เทิดทูนและจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

มีจิตสาธารณะใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ปรับตัวมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน สามารถเลือกดำเนินชีวิตอย่างผู้มีภูมิรู้และมีภูมิธรรม กรอบภาระงานของงานกิจการนักเรียนมีดังนี้

1) การวางแผนงานกิจการนักเรียน

(1) การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน

(2) การทำแผนงานกิจการนักเรียน

2) การบริหารกิจการนักเรียน

(1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานกิจการนักเรียน

(2) การประสานงานกิจการนักเรียน

(3) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

3) การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม

(1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย

(2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม

(3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

(4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

(5) การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

4) การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(1) การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(2) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

(3) การคัดกรองนักเรียน

(4) การดำเนินงานป้องกันการแก้ไขปัญหานักเรียน

(5) การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

(6) การส่งต่อนักเรียน

5) การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

6) การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน

3.3.4 งานบุคคล

การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด บุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ประเด็นหลักของการบริหารจัดการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาในกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สถานศึกษาจึงต้องมีหน่วยงานดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

งานบุคคล เป็นหน่วยสนับสนุนบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษา มีจุดประสงค์หลักของงานบุคคลเพื่อดูแลอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจ ดูแลการรักษาสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ของบุคลากร ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เช่น ปฐมนิเทศให้บุคลากรเพื่อให้ทราบภาระงานเมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กร จัดทำเอกสารแนะแนวทางปฏิบัติงาน จัดการนิเทศภายในเพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดการประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กรอบภาระงานของงานบุคคลมีดังนี้

1) การบริหารงานบุคคล

(1) การวางแผนอัตรากำลัง

(2) การพัฒนาบุคลากร

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(4) การบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ

2) การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครู ลูกจ้าง และบุคลากรทางการศึกษา

(1) การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู ลูกจ้าง และบุคลากรทางการศึกษา

(2) การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ

3) การประเมินผลการดำเนินงานบุคคล

3.3.5 งานธุรการ

งานธุรการ เป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญและจำเป็นหน่วยหนึ่งในสถานศึกษามีหน้าที่หลักๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้แก่ การรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การปฏิบัติงานด้านสารบรรณ การ

ลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ การโต้ตอบหนังสือราชการและหนังสือที่มีมาถึงสถานศึกษารวมถึงการจัดเก็บและทำลายหนังสือ กรอบภาระงานธุรการมีดังนี้

1) การวางแผนงานธุรการ

(1) การรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ

(2) การทำแผนงานธุรการ

2) การบริหารงานธุรการ

(1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) การจัดบุคลากร

(3) การจัดสถานที่

3) การบริหารงานสารบรรณ

(1) การลงทะเบียนรับ – ส่งเอกสารและหนังสือราชการ

(2) การโต้ตอบหนังสือราชการ

(3) การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ

(4) การบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

4) การประเมินผลการดำเนินงานธุรการ

3.3.6 งานการเงินและพัสดุ

งานการเงินและพัสดุ เป็นหน่วยสนับสนุนที่สำคัญช่วยให้การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถูกต้องตามระเบียบ กฎแนวปฏิบัติ และมีหลักฐานครบถ้วนถูกต้อง คุ้มค่าประหยัดและเกิดประโยชน์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล ภาระหน้าที่งานการเงินและพัสดุประกอบด้วย การบริหารการเงิน ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การจัดทำและตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันและเป็นไปตามแผน การประเมินความคุ้มค่า การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบและง่ายต่อการตรวจสอบ กรอบภาระงานการเงินและพัสดุ มีดังนี้

1) การบริหารการเงิน

2) การบริหารการเงินและบัญชี

(1) การทำหลักฐานการเงินและการบัญชี

(2) การรับเงิน

(3) การจ่ายเงิน

(4) การเก็บรักษาเงิน

(5) การควบคุมและตรวจสอบ

(6) การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย

3) การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์

(1) การจัดซื้อ จัดจ้าง

(2) การจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์

(3) การบำรุงรักษาพัสดุและการปรับซ่อม

(4) การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุ

(5) การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ

4) การประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ

3.3.7 งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

งานบริการและงานอาคารสถานที่เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมงานต่างๆอย่างเป็นรูปธรรม ภาระงานเกี่ยวข้องกับ การวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมการจัดบรรยากาศทั้งภายในห้องเรียนและภายในโรงเรียนให้เกิดความร่มรื่น เป็นสัดส่วนสวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดดูแลบำรุงรักษา อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องพิเศษ และห้องบริการต่างๆ ให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าตามเกณฑ์ปริมาณและตรงตามมาตรฐาน จัดให้มีเอกสารการใช้อาคาร และจัดทำประวัติการบำรุงรักษา และสรุปประเมินผลอย่างชัดเจน กรอบภาระงานอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม มีดังนี้

1) การบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(1) การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(2) การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน

2) การบริการอาคารเรียน

(1) การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน

(2) การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน (พิจารณาตามเกณฑ์ปริมาณที่กำหนด)

(3) การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน

(4) การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน

3) การบริการห้องเรียน

(1) การจัดบรรยากาศในห้องเรียน

(2) การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน

4) การบริการห้องบริการ

(1) การจัดบรรยากาศห้องบริการ

(2) การใช้และการบำรุงรักษาห้องบริการ

5) การบริการห้องพิเศษ

(1) การจัดบรรยากาศห้องพิเศษ

(2) การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ

6) การบริการอาคารประกอบ

(1) อาคารโรงฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน

ก. การจัดอาคารโรงฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน

ข. การใช้และบำรุงรักษาอาคารโรงฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน

(2) อาคารโรงอาหาร

ก. การจัดอาคารโรงอาหาร

ข. การใช้และบำรุงรักษาอาคารโรงอาหาร

(3) อาคารหอประชุม / ห้องประชุม

ก. การจัดอาคารหอประชุม/ห้องประชุม

ข. การใช้และบำรุงรักษาอาคารหอประชุม/ห้องประชุม

(4) อาคารห้องน้ำ – ห้องส้วม

ก. การจัดอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม

ข. การใช้และดูแลรักษาห้องน้ำ - ห้องส้วม

(5) การบริหารอาคารพลศึกษา/ห้องพลศึกษา

ก. การจัดอาคารพลศึกษา/ห้องพลศึกษา

ข. การใช้และดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา /ห้องพลศึกษา

7) การให้บริการน้ำดื่ม

8) การส่งเสริมสุขภาพอนามัย

9) การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

(1) การจัดการศึกษา

(2) การดำเนินงานด้านการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์

10) การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

(1) การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียน เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมลักษณะนิสัย และความประพฤติ

(2) การสร้าง และเผยแพร่เกียรติประวัติ

11) การประเมินผลการดำเนินงานบริการและอาคารสถานที่

3.3.8 งานชุมชนและภาคีเครือข่าย

งานชุมชนและภาคีเครือข่ายมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 58 "ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นๆ โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ภาคีเครือข่าย คือการจัดหรือเชื่อมโยงกลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน เรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกัน ภายใต้พื้นฐานของการเคารพในสิทธิของแต่ละคน เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การจัดภาคีเครือข่ายในสถานศึกษามีทั้งในส่วนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ในระเบียบ และข้อบังคับ และคณะกรรมการที่จัดตั้งให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการมูลนิธิคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมนักเรียนเก่าหรือสมาคมศิษย์เก่าหน้าที่สำคัญของหน่วยงานนี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จัดทำข้อมูลพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชนและภาคีเครือข่าย ให้บริการแก่ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ประสานและขอรับการสนับสนุนด้านต่างๆ จากชุมชน รวมทั้งประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืนต่อไป กรอบภาระงานชุมชนและภาคีเครือข่าย มีดังนี้

1) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

(1) การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนและภาคีเครือข่าย

(2) การดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย

2) การให้บริการชุมชน

3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

(1) โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน

(2) โรงเรียนให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

4) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

(1) การจัดตั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนโรงเรียน

(2) โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

5) การประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จะมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่สังเคราะห์จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยอยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล ในระดับสถานศึกษาจะแบ่งภารกิจเป็น 4 งาน การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และจำแนกขอบข่ายงานประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) งานแผนงานและประกันคุณภาพ 2) งานวิชาการ 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานบุคคล 5) งานธุรการ 6) งานการเงินและพัสดุ 7) งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 8) งานชุมชนและภาคีเครือข่าย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540:156) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะนำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธา และชีวสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

พัชรี จิรจีรังชัย (2545 : 116) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

จรีรัตน์ วิไลวรรณ (2545) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่อยู่ในระดับสูงคือด้านการสร้างบารมี

ศุภกิจ สานุสัตย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมควร ไกรพน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน คือ การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงดลใจพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านเช่นกัน โดยมีผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงดลใจสูงสุด รองลงมาได้แก่การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ครู อาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสภาพด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษาทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสัญลักษณ์ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเทคนิค เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โอฬาร บุญมี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรวรรณ วุฒิเวช (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีระดับภาวะผู้นำรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถพิเศษ รายการที่มีอันดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ด้านการดลใจ รายการที่มีอันดับสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์การทำงานให้คณะครูทราบ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รายการที่มีอันดับสูงสุดคือ ผู้บริหารเน้นให้ครูใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล รายการที่มีอันดับสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงความชื่นชมเมื่อครูทำงานได้ดี ส่วนทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับภาวะผู้นำรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ รายการที่มีอันดับสูงสุด คือ เมื่อครูทำงานดีผู้บริหารให้กำลังใจยกย่องชมเชย ด้านการบริหารแบบวางเฉย มีรายการที่มีอันดับสูงสุด คือ ผู้บริหารพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตราบใดที่วิธีนั้นยังได้ผลดีอยู่

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547 : 66) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมีและด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม จำแนกตามเพศแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แคทลียา ศรีใส (2548 : บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ความมีบารมี การดลใจ ความมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีการสร้างทีมงานโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน และบทบาทที่สมดุล

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ "มาก" เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับ "มาก" เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริงอยู่ในระดับ "มากที่สุด"

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 65-66) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน 3. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน

สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลกการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

สมพร จำปานิล (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2.) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4.) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา เป็นอันดับสุดท้าย

สุรชิน วิเศษลา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุษา ยิ่งยงเมธี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งใช้ตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชาญชัย ไชยคำภา (2551 : บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับดี 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านครูและด้านผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 79) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ

คมสัน ธรรมนู (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ การออกแบบองค์การใหม่ การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร โดยรวมจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการออกแบบองค์การใหม่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมาก และตามการรับรู้ของผู้บริหาร ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร พบว่ามีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ โดยผู้บริหารรับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมในทุกองค์ประกอบสูงกว่าที่ครูรับรู้

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass 1985:43-45) ได้ทำการวิจัยและยืนยันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและต่อองค์การ ได้สรุปผลการวิจัยพบว่าผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตน มีความกระตือรือร้นต่องาน ที่ได้รับมอบหมายดลใจให้เกิดการภักดีผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

แบส (Bass,1985) ได้ทำการศึกษานำร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกในสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขและการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามลำดับและพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยมีข้อยกเว้น

แดคและโร (Drake and Roe 1986 :108-109) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งทำการวัดที่สร้างแบบจัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น สองมิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่เห็นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ

เคนดริด (Kendrick 1988 :1330.))ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

ทักเคอร์ (Tucker.1990:773-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่าโครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและผลการวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ

โกฮ์ (Koh,Online 1990 :unpage) ได้วิจัยเพื่อทดสอบความเหมาะสมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นย้ำ บน 3 มิติ คือ ความเสน่หาของผู้นำ (Leader Charisma) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Considerations) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

ไคเวต (Kevett. Online 1990 :unpage) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความพยายามพิเศษผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิผลขององค์กรและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

แฮร์รีส (Harris 1990 : 9) ได้ทำการวิจัยและสรุปพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงกว่าในการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี

ฮอกแกต (Hoggatt, Online 1990: unpage) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือสร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพันและการ

ปรับปรุงด้วยตัวเองเชิงสถาบัน พบว่าสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้

โกฮ์ (Kon, 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมุติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดี ขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยทางสถิติและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เคลเลอร์ (Keller.1992) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุน และผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปีหลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย

ไบรแมน(Podsalkoff,Mackenzin and Bommer.1996;citing Bryman.1992 Charisma and Leadership in Organizations) ได้กล่าวถึงการศึกษาในองค์การมากมาย ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตัวเอง และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ซึ่งมีการบรรยายผลการศึกษาในหลายสาขา จากกลุ่มตัวอย่างและองค์การประเภทต่าง (ตัวอย่างการศึกษาที่ไบรแมนอ้างถึง เช่น Avolio & Bass.1988;Bass,Avolio & Goodheim,1987;Bass,Waldonon,Avolio & Bebb.1987;Bennis & Nanus 1985 ; Conger &Kanungo.1987;Houes Spangler & Woycke. 1991; House, Woycke & Fodor,1988;Rebert,1985;Trice&Beyer.1986)

ยามมาริโน,สแปงเกอร์เลอร์และแบส(Yammarin,Spanger & Bass. 1993:81-102) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาว (Longitudinal investigation) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐ ที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือสหรัฐ (United States Naval Academy : USNA) และได้รับรับการแต่งตั้ง ให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้ รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้บังคับบัญชาของ

นายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าสนับสนุนแนวคิดที่เป็นโมเดลของการเกี่ยวข้องระยะยาว ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของนายทหารเรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียน ที่ USNA ได้ สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้ และยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำพนักงานได้

เลทวูด แจนซี และเฟอร์นันเดซ (Leithwood,Jantzi and Fernandez,1994 : 77-98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู มีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงานดี ส่งผลกระทบต่อนักเรียนนั่นเอง ดังนั้น หากจะถามว่าผู้บริหารมิอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์หรือไม่ ก็อาจได้คำตอบว่า มีแต่ส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรตัวอื่น ๆ และมีผลบางทาง และความสัมพันธ์ด้วย ในการศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำตั้งแต่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด เลทวูด (Leithwood,Jantzi 1994 : 498-518) ได้สรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียน ความผูกพัน การเรียนรู้ขององค์การ และพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลาย ๆ รูปแบบที่ศึกษามา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุด ส่วน เลทวูด และแจนซี (Leithwood,Jantzi and Fernandez,2000 : 112-129) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยทางอ้อม

เคลเลอร์ (Keller.1995: Abstract) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่างโดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เฟลตัน (Felton 1995) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิลเลี่ยม,สเทียร์ และเทอร์เบอร์ก (1995 : 319-333) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

ยู (Yu , Online 2000:unpage) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูฮ่องกง

ไลธ์วูด (Leithwood and Jantzi,2002:228-256) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาในประเทศแคนาดาและเนเธอร์แลนด์ พบว่ามิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการมุ่งมั่นและความพยายามของครูคือมิติด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และมิติด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ หรือสามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้ตาม ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มหรือองค์การและความพึงพอใจของผู้ตาม ฉะนั้นการศึกษาระดับภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จึงมีความสัมพันธ์กับการวางแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะถ้ามีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ต่ำหรือสูงก็จะใช้เป็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยด้านผู้บริหารหรือปัจจัยด้านอื่นๆ ต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยมีวิธีการวิจัยเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 **ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประจำปีการศึกษา 2552 จากสถานศึกษาใน 6 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอบางกรวย อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง และอำเภอไทรน้อย จำนวน 42 โรงเรียน จำแนกเป็นครูสถานศึกษาขนาดเล็ก 175 คน ขนาดกลาง 593 คน ขนาดใหญ่ 273 คน ขนาดใหญ่พิเศษ 1644 คน

1.2 **กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประจำปีการศึกษา 2552 โดยใช้เกณฑ์การเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane, 1970: 580-581) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 คลาดเคลื่อนร้อยละ 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่าง 353 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยแยกสถานศึกษาตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายได้เป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และหาสัดส่วนตามจำนวนครูในสถานศึกษาแต่ละขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษาดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 23 คน ขนาดกลางจำนวน 78 คน ขนาดใหญ่จำนวน 36 คน และขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 216 คน การได้รายชื่อครูกระทำโดยวิธีการสุ่ม

อย่างมีระบบด้วยวิธีเรียงลำดับรายชื่อครู แล้วเลือกคน ณ ลำดับที่หารได้ (Systematic Random Sampling)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	175	23
กลาง	593	78
ใหญ่	273	36
ใหญ่พิเศษ	1644	216
รวม	2,685	353

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีเขต 1 และ เขต 2 (2552)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนนทบุรี สำหรับครู ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบชนิดเลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5) ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 43 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมมากที่สุด
ระดับมาก หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมมาก
ระดับปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมปานกลาง

ระดับน้อย หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมน้อย

ระดับน้อยที่สุดหรือไม่เคยปฏิบัติเลย หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมน้อยที่สุดหรือไม่เคยปฏิบัติพฤติกรรมเลย

ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ จำนวน 43 ข้อ ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	11 ข้อ ในช่วงข้อที่ 1 – 11
การสร้างแรงบันดาลใจ	11 ข้อ ในช่วงข้อที่ 12 – 22
การกระตุ้นทางปัญญา	10 ข้อ ในช่วงข้อที่ 23 – 32
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	11 ข้อ ในช่วงข้อที่ 33 - 43

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับบริบทสังเคราะห์เป็นตัวแปร เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

2.2.2 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1.1 และกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

2.2.3 สร้างข้อคำถามจากกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบสและอโวลิโอ (1994 : 3-4) องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ที่แปลและเรียบเรียงโดยกระทรวงศึกษาธิการ (2550)

2.2.4 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC อยู่ในช่วงระหว่าง 0.8 - 1.0 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลอง (Try Out) ใช้กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

2.2.7 วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามโดยนำผลตามข้อมูลที่ได้จากการทดลอง มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .97 จำแนกเป็นแต่ละด้านดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เท่ากับ .92 การสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .93 การกระตุ้นทางปัญญาเท่ากับ .91 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ .92

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1 และ เขต 2 และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีเขต 1 และ เขต 2 ทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่ออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล จำนวน 42 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 353 คน

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามโดยผ่านผู้บริหารสถานศึกษาและขอความอนุเคราะห์การรับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยจัดซองเอกสารจ่าหน้าซองที่อยู่ของผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์

3.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืน 353 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ตรวจสอบแบบสอบถามโดยเลือกที่สมบูรณ์ แล้วนำข้อคำถามมาลงในแบบลงรหัส (Coding Sheet) แล้วนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.2 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ดังนี้

4.2.1 ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2.2 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายองค์ประกอบและนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2538 : 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

4.2.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ และระดับการศึกษาโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการหาค่าความถี่และหาค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	82	23.22
หญิง	271	76.78
รวม	353	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	42	11.89
30 - 39 ปี	39	11.04
40 - 49 ปี	74	21.00
50 ปีขึ้นไป	198	56.07
รวม	353	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี	253	71.67
สูงกว่าปริญญาตรี	100	28.33
รวม	353	100.00
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	63	17.85
10 – 19 ปี	38	10.76
20 – 29 ปี	92	26.09
30 ปีขึ้นไป	160	45.30
รวม	353	100.00
5. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 480 คน)	23	6.52
ขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 481 – 1,480 คน)	78	22.09
ขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,481 – 2,480 คน)	36	10.19
ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,480 คนขึ้นไป)	216	61.20
รวม	353	100.00

จากตารางที่ 4.1 จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.78 อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 56.07 สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 71.67 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.30 และผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 61.20

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.04	.59	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.96	.61	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.87	.64	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.93	.68	มาก
รวม	3.95	.58	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าในภาพรวมระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.95 , S.D. = .58) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.04 , S.D. = .59) ลำดับรองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 3.96 , S.D. =.61) ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับการปฏิบัติในค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.87 , S.D. = .64)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารทำให้บุคลากรเคารพนับถือศรัทธาและไว้วางใจ	4.00	.74	มาก
2. บุคลากรยอมรับความสามารถ เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกันกับผู้บริหาร	3.93	.68	มาก
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรเลียนแบบหรือยึดเป็นแบบอย่าง	3.92	.81	มาก
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรได้เข้าใจตรงกัน	4.01	.75	มาก
5. ผู้บริหารมีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.02	.80	มาก
6. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม	4.26	.63	มาก
7. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยใช้อำนาจการบริหารเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.15	.73	มาก
8. ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นว่า มีค่านิยม ความเชื่อและอุดมการณ์อันแน่วแน่ในการปฏิบัติหน้าที่	4.21	.72	มาก
9. ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่สูง	4.15	.73	มาก
10. ผู้บริหารทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ด้วยการกระตุ้นให้ตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน	3.96	.78	มาก
11. ผู้บริหารเสริมสร้างความสามัคคีปรองดองจนบุคลากรรู้สึกมั่นใจในพลังของหมู่คณะเพื่อการบรรลุความสำเร็จร่วมกัน	3.86	.78	มาก
รวม	4.04	.59	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.26 , S.D. = .63) ผู้บริหารเสริมสร้างความสามัคคีปรองดองจนบุคลากรรู้สึกมั่นใจในพลังของหมู่คณะเพื่อการบรรลุความสำเร็จร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\overline{X}$ = 3.86 , S.D. = .78)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อทำหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ	3.93	.75	มาก
2.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจนบุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มความสามารถ	3.92	.75	มาก
3.	ผู้บริหารเน้นถึงความสำคัญในการทุ่มเททั้งจิตวิญญาณในการทำงานร่วมกันด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดในแง่บวก	3.99	.77	มาก
4.	ผู้บริหารโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและของสถานศึกษา	4.02	.74	มาก
5.	ผู้บริหารระบุเป้าหมายในการทำงานและถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับรู้	3.98	.67	มาก
6.	ผู้บริหารแสดงออกว่ามีความผูกพันและอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร	4.04	.78	มาก
7.	ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นและทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาให้บุคลากรและสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้	4.01	.74	มาก
8.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	3.88	.78	มาก
9.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อสถานศึกษาและวงการศึกษา	3.88	.76	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและทำให้บุคลากรเห็นว่าตนเองมีคุณค่า	3.96	.84	มาก
11. ผู้บริหารให้กำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่	3.95	.80	มาก
รวม	3.96	.61	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารแสดงออกว่ามีความผูกพันและอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.04 , S.D. = .78) ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = .78) กับ ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อสถานศึกษาและวงการศึกษา ($\bar{X}$ = 3.88 , S.D. = .76) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	3.92	.75	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	3.91	.71	มาก
3. ผู้บริหารคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุและปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์	3.80	.75	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ	3.80	.88	มาก
5. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรที่เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และหลากหลายวิธี	3.86	.85	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผลในการทำงาน	3.96	.83	มาก
7. ผู้บริหารพยายามทำให้บุคลากรเปลี่ยนกรอบความคิดโดยมองปัญหาว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน	3.81	.83	มาก
8. ผู้บริหารให้กำลังใจและทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าปัญหาทุกปัญหาต้องมีหนทางหรือวิธีแก้ไขเสมอ	3.84	.75	มาก
9. ผู้บริหารโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นว่าถ้าทุกคนร่วมใจกันจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแน่นอน	3.95	.75	มาก
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรคิดทบทวนถึงการพัฒนาค่านิยม ความเชื่อและประเพณีอันเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคล	3.84	.75	มาก
รวม	3.87	.64	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผลในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.96 , S.D. = .83) ผู้บริหารคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยตั้งสมมติฐานหาสาเหตุและปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 3.80, S.D.= .75) กับผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ($\overline{X}$ = 3.80 , S.D. = .88) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสถานศึกษา	3.90	.81	มาก
2.	ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากรด้วยความเป็นกันเองเสมอ	3.99	.87	มาก
3.	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคนและพยายามสนองตอบตามความเหมาะสม	3.86	.81	มาก
4.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	4.09	.78	มาก
5.	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับว่าบุคลากรมีความแตกต่างกัน จึงปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล	3.92	.78	มาก
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแสดงความคิดเห็น การพูดคุย ปรึกษาหารือกันของบุคลากรในสถานศึกษา	3.89	.84	มาก
7.	ผู้บริหารให้ความสนใจตรวจตราการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.91	.84	มาก
8.	ผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เข้าถึงบุคลากรของตน	3.85	.91	มาก
9.	ผู้บริหารรับฟังเรื่องต่างๆ อย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง	3.85	.89	มาก
10.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายแก่บุคลากร โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน	3.92	.85	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
11. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง	4.10	.79	มาก
รวม	3.93	.68	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.10 , S.D. = .79) ผู้บริหารให้ความสนใจเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เข้าถึงบุคลากรของตน ($\overline{X}$ = 3.85, S.D. = .91) กับผู้บริหารรับฟังเรื่องต่างๆ อย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง ($\overline{X}$ = 3.85 , S.D. = .89) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

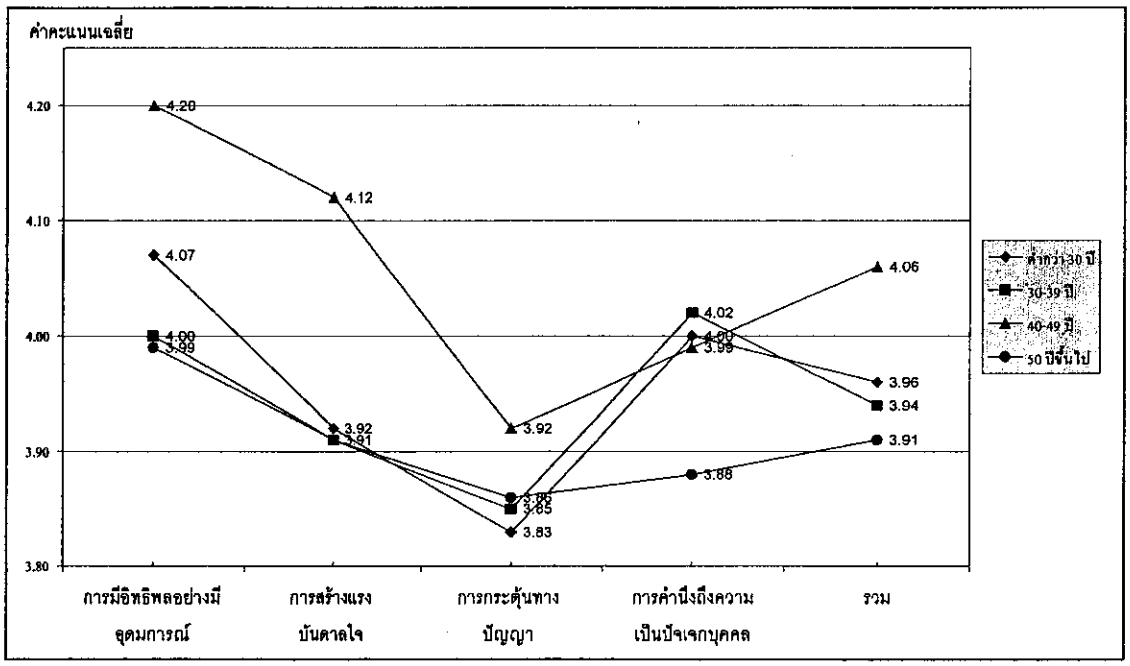
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพศชาย n = 82		เพศหญิง n = 271		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.07	.59	4.04	.60	.44	.38
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.03	.70	3.94	.58	1.23	.08
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.92	.72	3.86	.62	.82	.45
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.07	.70	3.89	.66	2.14	.64
รวม	4.02	.64	3.93	.56	1.29	.48

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ต่ำกว่า 30 ปี		30 - 39 ปี		40 - 49 ปี		50 ปีขึ้นไป		F	p
	n = 42		n = 39		n = 74		n = 198			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.07	.49	4.00	.56	4.20	.51	3.99	.64	2.29	.07
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	.48	3.91	.66	4.12	.48	3.91	.66	2.20	.08
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.83	.60	3.85	.71	3.92	.62	3.86	.65	.25	.85
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.00	.73	4.02	.54	3.99	.63	3.88	.71	.97	.40
รวม	3.96	.51	3.94	.57	4.06	.50	3.91	.62	1.15	.32

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี n = 253		สูงกว่าปริญญาตรี n = 100		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.02	.61	4.11	.62	1.74	.15
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.93	.63	4.00	.61	2.37	.07
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.81	.61	4.02	.63	4.06	.00*
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.84	.68	4.13	.63	4.69	.00*
รวม	3.90	.59	4.06	.58	3.35	.01*

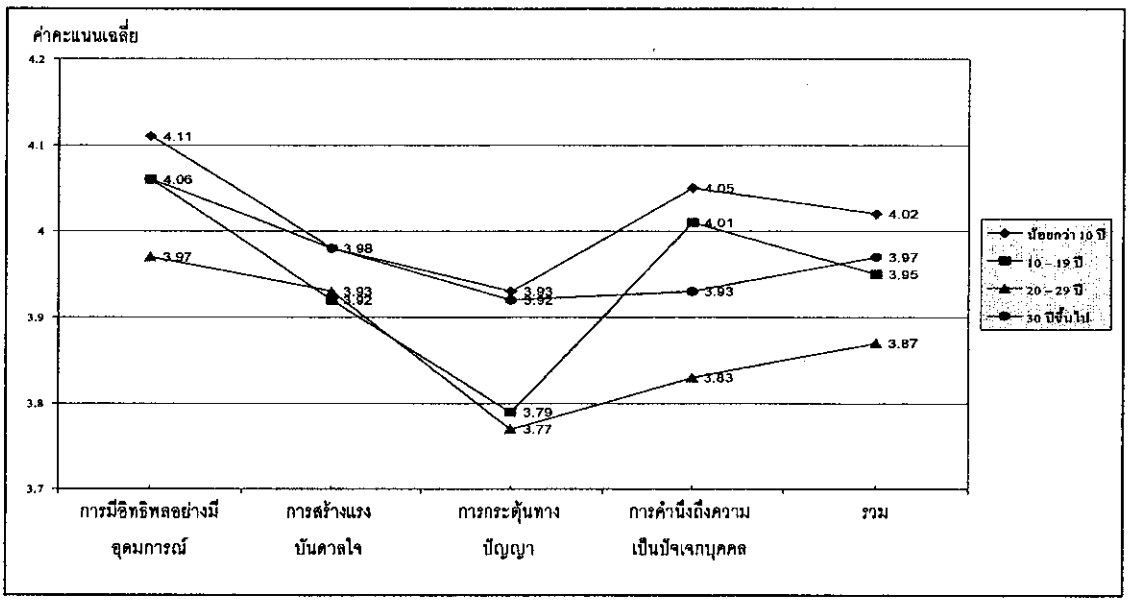
*p<.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมแตกต่างกัน รายด้าน การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	น้อยกว่า 10 ปี		10 – 19 ปี		20 – 29 ปี		30 ปีขึ้นไป		F	p
	n = 63		n = 38		n = 92		n = 160			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.11	.47	4.06	.65	3.97	.62	4.06	.61	.79	.49
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.98	.49	3.92	.68	3.93	.66	3.98	.62	.21	.88
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.93	.57	3.79	.75	3.77	.72	3.92	.60	1.47	.22
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.05	.63	4.01	.60	3.83	.73	3.93	.68	1.59	.18
รวม	4.02	.47	3.95	.64	3.87	.62	3.97	.58	.90	.44

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 4.2



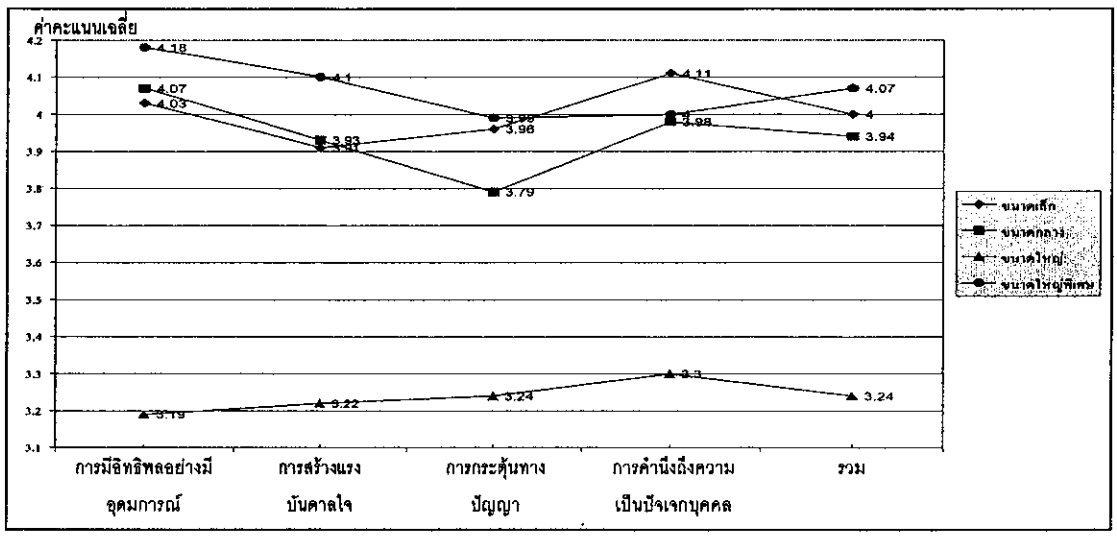
ภาพที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่พิเศษ		F	p
	n = 23		n = 78		n = 36		n = 216			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.03	.58	4.07	.55	3.19	.48	4.18	.51	37.37	.00*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.91	.63	3.93	.59	3.22	.60	4.10	.53	25.70	.00*
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.96	.65	3.79	.80	3.24	.53	3.99	.52	16.75	.00*
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.11	.71	3.98	.63	3.30	.59	4.00	.65	13.38	.00*
รวม	4.00	.62	3.94	.60	3.24	.53	4.07	.49	25.74	.00*

*p<.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน และรายด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe') ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดของสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	$\bar{X}$	4.00	3.94	3.24	4.07
ขนาดเล็ก	4.00	-	.63	.00*	.56
ขนาดกลาง	3.94	-	-	.00*	.07
ขนาดใหญ่	3.24	-	-	-	.00*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.07	-	-	-	-

*p<.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการเปรียบเทียบโดยวิธีการของเชฟเฟ่ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างกับขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินงานวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

1.2 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ครูจำนวน 2,685 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประจำปีการศึกษา 2552

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับมัธยม สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประจำปีการศึกษา 2552 โดยใช้เกณฑ์การเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane, 1970: 580-581) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 คลาดเคลื่อนร้อยละ 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่าง 353 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยแยกสถานศึกษาตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายได้เป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่

พิเศษ และหาสัดส่วนตามจำนวนครูในสถานศึกษาแต่ละขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษาดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 23 คน ขนาดกลางจำนวน 78 คน ขนาดใหญ่จำนวน 36 คน และขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 216 คน การได้รายชื่อครูกระทำโดยวิธีการสุ่มอย่างมีระบบด้วยวิธีเรียงลำดับรายชื่อครู แล้วเลือกคน ณ ลำดับที่หารได้ (Systematic Random Sampling)

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ชนิดเลือกตอบจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 43 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Best & kahn ,1993) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมมากที่สุด
ระดับมาก หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมมาก
ระดับปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมปานกลาง
ระดับน้อย หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมน้อย
ระดับน้อยที่สุดหรือไม่เคยปฏิบัติเลย หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมน้อยที่สุดหรือไม่เคยปฏิบัติพฤติกรรมเลย

ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ จำนวน 43 ข้อ ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	11 ข้อ	ในช่วงข้อที่ 1 – 11
การสร้างแรงบันดาลใจ	11 ข้อ	ในช่วงข้อที่ 12 – 22
การกระตุ้นทางปัญญา	10 ข้อ	ในช่วงข้อที่ 23 – 32
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	11 ข้อ	ในช่วงข้อที่ 33 – 43

2) วิธีการสร้างเครื่องมือ

(1) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับบริบทสังเคราะห์เป็นตัวแปร เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

(2) สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1.1 และกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

(3) สร้างข้อคำถามจากกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบสและอโวลิโอ (1994) องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ที่แปลและเรียบเรียงโดยกระทรวงศึกษาธิการ (2550)

(4) นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง

(5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC อยู่ในช่วงระหว่าง 0.8 – 1.0 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

(6) นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลอง (Try Out) ใช้กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งฉบับเท่ากับ .97 และรายด้านได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เท่ากับ .92 การสร้างแรงบันดาลใจเท่ากับ .93 การกระตุ้นทางปัญญาเท่ากับ .91 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเท่ากับ .92

(7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เขต 1 และ เขต 2 และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีเขต 1 และ เขต 2 ทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่ออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล จำนวน 42 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 353 คน

2) ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามโดยผ่านผู้บริหารสถานศึกษาและขอความอนุเคราะห์การรับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดซองเอกสารจ่าหน้าซองที่อยู่ของผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์ไว้ทุกฉบับ

3) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืน 353 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ตรวจสอบแบบสอบถามโดยเลือกที่สมบูรณ์ แล้วนำข้อคำถามมาลงในแบบลงรหัส (Coding Sheet) แล้วนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ดังนี้

(1) **ตอนที่** 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

(2) **ตอนที่** 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายองค์ประกอบและนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2538 : 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.40 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

(3) **ตอนที่** 3 เปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของความคิดเห็นต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตาม เพศ และระดับการศึกษาโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) เพื่อหาความแตกต่างของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตาม อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน

1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.78 อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 56.07 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.67 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.30 ส่วนมากเป็นกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 61.20

1.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับการปฏิบัติในค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด และผู้บริหารเสริมสร้างความสามัคคีปรองดองจนบุคลากรรู้สึกมั่นใจในพลังของหมู่คณะเพื่อการบรรลุความสำเร็จร่วมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารแสดงออกว่ามีความผูกพันและอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนที่ต่ำสุดมี 2 ข้อคือ ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อสถานศึกษาและวงการศึกษา

4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผลในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนที่ต่ำสุดมี 2 ข้อคือ ผู้บริหารคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุและปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ

5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนที่ต่ำสุดมี 2 ข้อคือผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เข้าถึงบุคลากรของตนและผู้บริหารรับฟังเรื่องต่างๆ อย่างตั้งใจแล้วสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง

1.4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

1.4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

1.4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนรายด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

1.4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความแตกต่างระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน และรายด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.8 เปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. อภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์

2.1.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไป

หาน้อยคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โอฬาร บุญมี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อรวรรณ วุฒิเวช (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 65-66) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังละพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังละพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สมพร จำปานิล (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สุรชิน วิเศษลา (2550 : 73 - 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภิรมย์ ถินถาวร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คมสัน ธรรมนู (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คูเนอทและเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1978) อ้างในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 หน้า 71 ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และเฟลตัน (Feltion, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารเสริมสร้างความสามัคคีปรองดองจนบุคลากรรู้สึกมั่นใจในพลังของหมู่คณะเพื่อการบรรลุความสำเร็จร่วมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความถูกต้อง เป็นผู้ศีลธรรม จริยธรรมสูงนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551:60) ที่ได้ศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รายการที่ครูรับรู้สูงสุดคือ การ

กระทำของผู้บริหารทำให้บุคลากรเคารพนับถือและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นคนดีมีศีลธรรมจรรยาจนบุคลากรเกิดความศรัทธานับถือ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของพนิดา สัตถาสาธชนะ (2549) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 ที่ผู้บริหารรับรู้ว่า สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด จากผลการศึกษา จึงตรงกับแนวคิดภาวะผู้นำที่พระธรรมปิฎก (2546:4) อัตถาธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม และ ยังตรงกับภาวะผู้นำไทยในอนาคตที่ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (อ้างถึงในสงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ 2544:99) ที่ระบุว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ย่อมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ และยังสอดคล้องกับความหมายที่ประเวศ วะสี (2540:52) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ดังนั้นจากผลการศึกษาจึงแสดงว่าบุคลากรครูเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนดี จึงเกิดความเชื่อถือศรัทธาอันจะเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการภารกิจต่างๆ หรือการดำเนินงานของสถานศึกษา และการที่บุคลากรครูให้ความร่วมมือด้วยความเชื่อถือนี้จะช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและจะส่งผลต่อประสิทธิผลด้วย

2.1.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารแสดงออกว่ามีความผูกพันและอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อสถานศึกษาและวงการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด การที่ผู้บริหารแสดงออกว่ามีความผูกพันและอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุดนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่าการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูงสุด และผลการศึกษาของอรวรรณ วุฒิเวช (2547:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครูจังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าด้านการดลใจ รายการที่อันดับสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์การทำงานให้คณะครูทราบ และจากผลการศึกษาครั้งนี้ยังตรง

กับผลการศึกษาองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ฮอกแกต (Hoggatt, Online : unpage) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพันและการปรับปรุงตัวเองเชิงสถาบัน พบว่าผู้บริหารจะสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับความหมายภาวะผู้นำที่สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1950:4) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นจากผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป้าหมายบรรลุ และยังสอดคล้องกับการความหมายภาวะผู้นำที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545:229) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น และผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้นจากผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเทและเสียสละตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ และอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรครูด้วยการทำให้บุคลากรครูตระหนักจนถึงขั้นเกิดความผูกพันกับเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและยังเป็นส่วนสำคัญของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์การ เพราะเกิดการตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision)

2.1.4 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผลในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ผู้บริหารคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุและปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในข้อรายการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมน้อยกว่ารายการอื่นคือ ผู้บริหารคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยตั้งสมมติฐานหาสาเหตุและปรับเปลี่ยนวิธีแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551:60) ที่ได้ศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับต่ำกว่ารายการอื่นเช่นเดียวกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับอีกรายการหนึ่งที่น้อยนั่นคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสราญ

รัตน์ จันทะมล (2548:บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเลย เขต 2 พบว่า ข้อรายการผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจากผลการศึกษานี้จึงต้องถือว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แม้ว่าจะอยู่ในระดับมากแต่น้อยกว่ารายการอื่นในกลุ่ม เพราะเป็นการปฏิบัติที่สะท้อนศักยภาพในการคิดของผู้บริหารและความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญาที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากร โดยที่ผู้บริหารควรส่งเสริมการประชุมรูปแบบระดมความคิดและผู้บริหารควรแสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้เข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ขององค์การ และต้องสามารถทำให้บุคลากรร่วมกันขบคิดเพื่อคลี่คลายปัญหาได้ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์กว่าเดิม องค์การควรมีการเสริมสร้างมุมมองและกระบวนทัศน์ต่อสภาพปัญหาลักษณะและรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะตัวผู้บริหารเองเพื่อเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร โดยแนวทางที่ Bass และ Avolio (อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสันทนีนุกูล, 2548) ได้เสนอไว้คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะช่วยทำให้การแก้ปัญหาของคณะครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทำหน้าที่ 2 ประการที่สำคัญคือ หนึ่งเป็นผู้ดำเนินการประชุมให้การประชุมเป็นกระบวนการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากร และสองผู้บริหารพยายามเสนอประเด็นปัญหาให้ครูได้อภิปรายในระดับที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่มากขึ้น และให้ประเด็นปัญหายากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะจะเป็นปัจจัยที่พัฒนาให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำ และพัฒนาผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม (Bass และ Avolio, 1994) ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดเคราะห์นี้ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางการสอนของกิติมา ปรีดีดิลก (2545:151) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องอยู่ปฏิบัติงานร่วมกับครู เพื่อให้มีโอกาสพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ และตรงกับความหมายของภาวะผู้นำของลิปแฮม (Lipham 1998:122) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ แสดงว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจำเป็นต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหา รวมถึงควรที่จะต้องสามารถสร้างแผนงานหรือวิธีการใหม่ๆ ได้เท่าทันกับบริบทที่เป็นสภาพแวดล้อม

2.1.5 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ

ผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เข้าถึงบุคลากรของตนและผู้บริหารรับฟังเรื่องต่างๆ อย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในข้อรายการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมน้อยกว่ารายการอื่นคือ ผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจ เห็นอกเห็นใจเพื่อเข้าถึงบุคลากรของตน และผู้บริหารฟังเรื่องต่างๆ อย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง จากผลการศึกษานี้ผู้บริหารจึงต้องควรพัฒนาการบริหารจัดการแบบเอาใจใส่อย่างทั่วถึง (Walking Around Management) ซึ่งการพัฒนาการให้ความสนใจ การใส่ใจของผู้บริหารต่อบุคลากรนี้ตรงกับความหมายภาวะผู้นำของจักรพรรดิ วะทา (2538:31) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงออกด้วยวิธีการต่างๆ ในทุกครั้งที่มีโอกาสว่าเห็นอกเห็นใจบุคลากร ให้บุคลากรครูเห็นว่าผู้บริหารตระหนักว่าบุคลากรเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ มีความจำเป็นที่จะได้รับการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่และยังรวมไปถึงเรื่องที่อาจนอกเหนือจากชีวิตในการทำงาน โดยควรอาศัยหลักการแบบทำงานเป็นทีมจากตาข่ายของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) โดยผู้บริหารควรให้สนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้สนุก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาการเข้าถึงความแตกต่างของบุคลากรและพยายามตอบสนองให้ได้มากที่สุดโดยเฉพาะเรื่องการเข้าใจและเห็นใจ ซึ่งผู้บริหารจะได้รับการตอบแทนคือความภักดีจากบุคลากรและยังตรงกับบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ซึ่งระบุว่าเป็นบุคลิกที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน มีบุคลิกหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งนั่นคือ ผู้นำมีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) คือลักษณะของผู้นำที่ต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจและอารมณ์) ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ

ในประเด็นของการฟังเรื่องราวต่างๆ อย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง หรือการฟังอย่างมีประสิทธิภาพที่พบว่าอยู่ในระดับน้อยกว่ารายการอื่นนั้น จำเป็นต้องเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นและเป็นคุณลักษณะที่พัฒนาได้ด้วยตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง เพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังที่บังอร ศรีสุทธิกุล (2544:12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ประเด็นหนึ่งว่า ผู้บริหารต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่

ชาญฉลาด ดังนั้นจะเห็นชัดเจนว่าการตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยอาศัยการพิจารณาบนฐานข้อมูลต่างๆ นั้น ต้องอาศัยการฟังที่มีประสิทธิภาพ และยังจำเป็นตามแนวคิดของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ข้อหนึ่งที่เกี่ยวข้องชัดเจนคือ ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skill) โดยกล่าวว่าผู้นำที่ชาญฉลาดต้องเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังคือการได้โอกาส ได้เรียนรู้ข่าวสาร การยอมรับฟังคนหลายๆ ครั้ง จากหลายคนจะให้โอกาสผู้นำได้แนวคิดทางปฏิบัติทางออกของปัญหาการบริหารได้ดี นั่นแสดงว่าถ้าผู้นำพัฒนาทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ย่อมทำให้การบริหารจัดการเกิดความแม่นยำและตรงกับสภาพการณ์ สามารถเข้าใจถึงปัญหาและข้อมูลที่แท้จริงย่อมหาทางแก้ไขได้ตรงประเด็นมากกว่า

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าในภาพรวมและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน ผลการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รับรู้หรือมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างกันในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีการตอบสนองทางความคิดและท่าทีต่อปัญหาที่แตกต่างจากที่เคยกระทำ โดยเปลี่ยนกรอบความคิดและใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นไปได้ว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับเนื้อหาด้านนี้ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยก็พบสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี อาจเป็นเพราะว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าและเป็นไปได้ว่ากลุ่มการศึกษาสูงกว่าจะอยู่ในสายบริหารจัดการเช่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้น จึงมีโอกาสใกล้ชิดกับผู้บริหารและทำให้รู้การปฏิบัติในด้านนี้มากกว่า ซึ่งตามความหมายผู้นำของกวี วงศ์พุฒ (2542 : 14-15) ที่กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะที่แสดงถึงความสามารถในการสอดแทรกอิทธิพลบางอย่าง ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของกลุ่มด้วยการสอดแทรกอิทธิพลของตนที่มีต่อกลุ่มได้มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะพยายามเปลี่ยนกรอบความคิด โดยส่งผ่านมาตามระดับชั้นความใกล้ชิด ในส่วนองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับสูงกว่าเช่นเดียวกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำ

มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ตามเป็นรายบุคคล มีรายการคำถามที่อาจทำให้เกิดความคิดเห็นในระดับที่ต่างกัน เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทายแก่บุคลากรตามความสามารถและความถนัด การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารสองทาง และก็เป็นไปได้ว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะได้รับการตอบสนองในระดับที่สูงกว่า โดยอาจได้รับงานหรือภารกิจที่ท้าทายมากกว่าดังนั้นจากผลการศึกษานี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงควรพัฒนาการปฏิสัมพันธ์โดยรวมกับบุคลากรทั้งสถานศึกษา และดูแลเอาใจใส่บุคลากรครูระดับต่างๆ อย่างเป็นธรรม จึงจะสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของ เดจโนซ์ (Dejnozka 1983 : 7-14) ที่กล่าวว่าความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลที่เป็นผู้นำและแนวคิดของ เซอร์จีโอวานีและมัวส์ (Sergiovanni and Moore 1989) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจพิจารณาความต้องการของกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกันจากองค์ประกอบบุคคลด้านต่างๆ อาทิ เพศ สถานภาพทางครอบครัว ประสบการณ์การทำงานในองค์การ รวมทั้งระดับการศึกษาเพื่อให้สามารถตอบสนองได้ตรงกับลักษณะธรรมชาติของบุคคลมากยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้ผลการศึกษาไม่ตรงกับฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547: 92) ซึ่งวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันคือ กลุ่มวุฒิต่ำกว่าถึงปริญญาตรี กับกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามบริบทและสภาพทั่วไปของโรงเรียน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของสมควร ไกรทอง (2546:บทคัดย่อ) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของโกเมธ พิมพ์เบ้าทอง (2547:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 พบว่าข้าราชการในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่าง

กัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของขวัญชัย พูลเจริญ (2548: 55-56) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภกิจ สานุสัตย์ (2546:บทคัดย่อ) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าข้าราชการครูที่สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของคมสัน ธรรมนู (2551:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างกับขนาดเล็ก แตกต่างกับขนาดกลาง และแตกต่างกับขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชิตภณ ศานติสุข (2552 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการตัดสินใจต่างกับขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทั้งอาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยได้ศึกษาครั้งนี้มีจำนวนสถานศึกษาน้อย และเป็นไปได้ว่าเป็นผู้บริหารที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่ อาจยังไม่คุ้นเคยกับบุคลากรครู หรืออาจมีเวลาปฏิบัติงานที่ผ่านมาไม่มาก ทำให้บุคลากรยังไม่เกิดการรับรู้ว่าได้บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรบ้าง อีกประเด็นหนึ่งคือ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีส่วนมากเป็นขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งมีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการจึงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ควรมีการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและการปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากร คิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ รวมทั้งพัฒนาให้ผู้บริหารบริหารจัดการแบบนำทีมมากยิ่งขึ้น และควรพัฒนาทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้นด้วย

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ควรใช้ข้อมูลจากการศึกษานี้เพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งในทุกองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมากก็จริงแต่ไม่ได้มากที่สุด โดยเฉพาะการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมเฉพาะอื่นใน 4 องค์ประกอบพฤติกรรม ผู้บริหารจึงควรพัฒนาบุคลากรโดยการเป็นที่ปรึกษา การเป็นโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง และการมอบหมายงานด้วยวิธีการส่งเสริมพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณลักษณะที่ติดตัวถาวร เพราะเกิดจากการที่บุคลากรได้เป็นผู้วางแผนและสรรหาวิธีการปฏิบัติงานและพัฒนาผลงานด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา ผู้อำนวยความสะดวกและผู้สนับสนุน แทนการสั่งการหรือตัดสินใจเลือกวิธีการเอง

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ซึ่งไม่ได้เข้าร่วมการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับผู้ที่ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยควรมีการทำวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่มีปัจจัยมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กวี วงศ์พุฒ (2542) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี

กรมสามัญศึกษา (2544) *คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกรมสามัญศึกษา* กรุงเทพมหานคร หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545* กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุครุภัณฑ์ (รสพ)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา

กัลยาณี พรมทอง (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา" สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) *ทฤษฎีการบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธนะการพิมพ์

โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม (2547) "ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา สถาบันราชภัฏเลย

ขวัญชัย จะเกรง (2551) " ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สำกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คมสัน ธรรมนู (2551) " การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริการการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช

แคทลียา ศรีใส (2548) " ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

จรีรัตน์ วิไลวรรณ (2545) "การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิตามทัศนะครูผู้สอน" งานนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา

จักรพรรดิ วะทา (2538) " คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2552) " การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) " ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547) "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาตามการรับรู้ ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ชาญชัย ไชยคำภา (2551) " ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547) "พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550) "ปัจจัยบางประการส่งผลต่อภาระผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร" ปริญญานิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) "ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 รายงานศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543) *หลักการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 2 พิษณุโลก มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บังอร ศรีสุทธิกุล (2544) " อิทธิพลของภาวะผู้นำและการรับรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต บรมราชชนนี 1" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา" ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประคอง กรรณสูต (2538) *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประพนธ์ ผาสุกยืด (2541) *ปฏิรูปการศึกษาถึงเวลา* กรุงเทพมหานคร วิทยาลัยนวัตกรรมอุตสาหกรรมอุดมศึกษา

ประเวศ วะสี (2540) *การปฏิบัติการศึกษาจังหวัดเพื่อคนทั้งมวล แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว

_____ (2539) *ปฏิรูปการศึกษาไทย (การยกเครื่องทางปัญญา)* ทางรอดจากความหายนะ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์

_____ (2544). *"ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข"* สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสิทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ ในผู้นำ หน้า 47 กรุงเทพมหานคร พิฆเณศพริ้นท์ติ้งเซนเตอร์

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) "การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อัดสำเนา)

พนิดา สัตถาสาธชนะ (2549) "การศึกษา สมรรถนะในการบริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 " วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542) *ผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มติชน

พัชรี จิรจีรังชัย (2545) "ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู " วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี

ไพบูลย์ วัฒนะศิริธรรม (2544) *"ภาวะผู้นำของไทย ในอนาคต"* สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสิทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ ในผู้นำ หน้า 99 กรุงเทพมหานคร พิฆเณศพริ้นท์ติ้งเซนเตอร์

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) " การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ยงยุทธ เกษสาคร (2546) *ภาวะผู้นำและทีมงาน* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร เอส.แอนด์.จี. กราฟฟิก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *พฤติกรรมองค์การ:แบบทดสอบ&การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร บริษัทธรรมสารจำกัด

_____ (2544) *"ภาวะผู้นำ"* กรุงเทพมหานคร ธนธัชการพิมพ์

_____ (2544) *"วิกฤติภาวะผู้นำ อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัฒน์"* วารสารบริหารการศึกษา มศว. ฉบับที่ 6 หน้า 15

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) *"ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์"* ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพฤติกรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

วรรณดี ฆูกาล (2540) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการความพึงพอใจในงานปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อัดสำเนา)

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรังสิต

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิก

ศุภกิจ สานุสิตย์ (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา" สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏจังหวัดเลย

สงวน นิตยารัมภพงศ์ (2544) "ภาวะผู้นำกับวิกฤตราชการไทย" สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสิทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ ในผู้นำ หน้า 73 กรุงเทพมหานคร พิฆเณศพริ้นท์ติ้งเซนเตอร์

_____ (2540) *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย* กรุงเทพมหานคร พิมไทย

สถาบันวิจัยให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2550) *โครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจกระทรวงศึกษาธิการ* กรุงเทพมหานคร สถาบันฯ

สมชาย เทพแสง (2546) "ผู้นำคุณภาพ Quality Leadership: หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา" *วารสารวิชาการ* 5,12

สมพร จำปานิล (2549) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาขอนแก่น เขต 5" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สราญรัตน์ จันทะมล (2548) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เลย เขต 2" รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สุดา ทัพสุวรรณ (2541) *หน้าที่ของผู้นำในการบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ถ่ายเอกสาร)

สุรชิน วิเศษลา (2551) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สำกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก http:suthep.ricr.ac.th (23 เมษายน 2549)

_____ (2550) "บทบาทภาวะผู้นำ (Leader Roles) ต่อยุทธศาสตร์การบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลง สืบค้น วันที่ 15 มกราคม 2550 จาก http:suthep.ricr.ac.th

_____ (2545) *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ* เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 (2550) *เอกสารการประชุมขับเคลื่อนประสิทธิภาพการมัธยมศึกษา จังหวัดนนทบุรี* จัดโดย สำนักงานส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนนทบุรี วันที่ 13 สิงหาคม – 1 กันยายน 2550 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 (2552) *ทำเนียบสถานศึกษา ปีการศึกษา 2552 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1* จัดทำโดยงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน เอกสาร สพท.นบ.เขต 1 เลขที่ 28/2552

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 (2552) *ทำเนียบสถานศึกษา ปีการศึกษา 2552 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2* จัดทำโดยงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน เอกสาร สพท.นบ.เขต 1 เลขที่ 1/2552

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 (2552) *แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดนนทบุรี(พ.ศ. 2553-2556)* จัดทำโดยงานวิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 สำนักบริหารงานการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) เรื่อง การติดตามผลการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายฟื้นฟูแห่งรัฐ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550) ภาวะผู้นำ ในประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 พิมพ์ครั้งที่ 7 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____ (2534) *ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ* กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

อาคม วัดไธสง (2545) *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษาเชียงใหม่* คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542) ศิลปะการเป็น*ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

อุษา ยิ่งยงเมธี (2550) " ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โอฬาร บุญมี (2547) "การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอปลวกแดงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

Anderson, S. D. (1995). Self-managed team and traditional pyramid management : Attitudes of extension field educators. *Dissertation Abstracts International, 55*(12), 36990-A.

Arnold, High J. and Feldman, Daniel C. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organization.* Singapore : Mc Graw-Hill Book.

Bass, Bernard M. (1999). "Two Decades of Research and Development in transformational Leadership" , European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1).

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

Bass, Bernard M. Stogdill's (1985). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory of and Research.* New York : Harper and Row.

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

Barker, Sheridan Lee. Teachers Perspectives from within a School Leadership Team: A Phenomenological Study, [Online]. UMI Proquest Digital Dissertations, 1998. Available : http://wwwlib.umi.com/Proquest/ Dissertations/Fullcit/AAT9830322 [2001, December 20].

Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leadership : The strategies for talking charge.* New York : HarPer & Row .

Boles, Harold W. and Devenport, Jame A. (1975). *Introduction of Educational Leadership.* New York : Harper and Row.

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

Cook, Curtis W., Phillip L. Hunsaker and Robert E. Coffey. (1997). *Management and Organizational Behavior.* 2nd ed. Boston : Irwin McGraw-Hill.

Dasborough, M.T., and Ashkanasy, N.M. (2002). *Emotion and attribution of intentionality in leader-member relation.* The Leader Quarterly.

Dejnozka, Edward L. (1983). *Educational Administration Glossary.* Westport, Connecticut:Greenwood.

Dessler, Gary.(1998). *Management : Leading People and Organizations in the 21st Century.*New Jersey : Prentical-Hall international.

Drake, H., & Roe, G. (1994). *Educational administration theory research and practice.* : New York : Mc Graw-Hill.

Feltion, S.L. (1995). *Transactonal and transformational leadership and teacher job Satisfaction.* Doctoral Dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississipi.

Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. (1985) *Leadership and Effective Management.* Glenview, Illinois : Scott, Foresman

Greenbreg, J., & Baron, R. A. (2000) *Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work.7th ed. Englewood Cliffs*, NJ : Prentice Hall

Griffin, Ricky W.(1996). *Management.* 5th ed. Boston : Houghton Miffin.

Hall. Uukl, G. (1998) Leadership in Organizations. 4th. New Jersay : Prentice Hall Inc.

Harris, Philip R. (1990).High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity. Lllinois : Scoot, Foresman,

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). Management organizational behavion: Utilizing human resource. New York: Prentice-Hall.

Hersey, P., & Blanchard. K.H. (1982). Management organizational behavior: utilizing human resource. New York: Prentice-Hill.

Hoggatt, Dutch W. (2001).Transformational Leadership : An Investigation of Top-Performing
Television Station Executives (Executives). [Onling]. UMI Proquest Digital Dissertations, 1990. Available : http://wwwlib.umi.com/Proquest/ Dissertations/Fullcit/AAT9719374

Hoy, Wayne K. and Cecil Miskel. (2001). Educational Administration: Theory, Research, And Practice. 6ed. Singapore : McGraw-Hill Book Co-Singapore for Manufacture and Export,

Jackson, H.K.,Jr.,& Frigon N.L. (1994). Management 2000. New York: Van Nostrand Reinhold.

Keller , Robert. T .(1992). *Tran formational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group.* Journal of Management.

Kendrick,Jane Ann. The Emergence of Transformational Leadership Practice in School Improvement Effort:A Reflective Study, [Onling]. UMI Proquest DigitalDissertations, 1988. Available : http://wwwlib.umi.com/Proquest/ Dissertations/Fullcit/AAT8815368

Kivett,Robert Duane. (2001). Transformational Leadership and Human Resource Development, [Onling]. UMI Proquest Digital Dissertations, 1990. Available : http://wwwlib.umi.com/Proquest/Dissertations/Fullcit/AAT9107527

Koh, William Lok Kiang.(1991). "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore." Ph.D. Dissertation, University of Oregon, Dissertation Abstracts International.

Kuhnert, K.W. & P. Lewis.(1987). "Transactional and Transformational Leadership : A Constructive Development Analysis." Academy of Management Review. 12(15) : 648-657.

Leithwood, Kenneth. Doris Jantzi and Alicia Fernandez. (1994) *"Transformational Leadership and Teacher' Commitment to change."* In Murphy, Joesph and Karen Seashore Louis, eds. Reshaping the Principalship : Insight From Transformational Reform Efforts. P.77-98. California : Corwin Press

Lipham,James M. (1964). "Getzel's Model in Educational Administration," in Norman J. Boyan (ek.) ,Handbook of Research on Educational Adminstration. New York : Longman,

Lunenburg, Fred C. and Allan C. (2000). *Educational Administration : Concepts and Practices.* 3rd ed. Australia : Wadsworth.

Morphet, E.L.,& Others. (1982). Educational organization and administration (4ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mosley , Donald C. Pietri, Pual H. & Megginson , Leon C.(1996). *Management Leadership in Action.* 5 th ed. New York : Haper Collins.

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

Robinson, G.C.,(1994). Managers in team: How valuing individualism or collectivism affects their participation. *Dissertation Abstracts International, 55* (04), 926-A.

Schermerhorn, John R.; James G. Hunt; & Richard N. Osborn. (2003). Orgnization Behavior. 8en. USA.; John Wiley & Sons, Inc.

Stogdill, Raph M. (1950) *Leadership, membership and organization.* Psycological Bulletin 57, 1 (January) : 40

Tamenbaum, Robert and Schmidt, Warren H. (1958) *How to Choose a Leadership Pattern.* Harvard Business Review, March – April.

Tucker M .L.(1990). "Higher Education Leadership : transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and Extra Effort " Ph.D.Dissertation, University of New Orieans. Dissertation Abstract international. (CD-ROM) 52(3) .

Weihrich, H., & Koontz., Harold. (1993) *Mamagement : A global perspective .10th ed.* New York : McGrew-Hill

William , L.K. , R.M. Steers and J.R. Terborg. (1995). *The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore.* Journal of Organization Behavior.

Wright, Patrick M. and Raymond A.Noe. (1995) *Mangement of Organizations.* Chicago : Irwin,

Yamane,Taro.(1973). *Statistics: An Introductory Analysis.* Third Edition. Harper & Row Pubishera.

Yammarino, Francis J. Spangerler, William D. and Bass, Bernard M.. (1993). *Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation*, Leadership Quarterly.

Yukl, G.A. (2001). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. Yukl, G .(1998) *Leadership in Organizations.* 4th . New Jersey : Prentice Hall.

Yukl, G., & Fleet, D. V. D. (1992) *Theory and research on leadership in organization.* In D. D. Marvin, & M. H. Leaetta (Eds.) Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 147-187). California : Consulting Psychologists.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี
.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

3. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละคำถาม ตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม และจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบคำถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดี ณ โอกาสนี้ด้วย

นางแสงเดือน กมลมาลย์
นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. **เพศ**
   - ☐ (1) ชาย
   - ☐ (2) หญิง
2. **อายุ**
   - ☐ (1) ต่ำกว่า 30 ปี
   - ☐ (2) 30 - 39 ปี
   - ☐ (3) 40 - 49 ปี
   - ☐ (4) 50 ปีขึ้นไป
3. **ระดับการศึกษา**
   - ☐ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี / ปริญญาตรี
   - ☐ (2) สูงกว่าปริญญาตรี
4. **ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นครู**
   - ☐ (1) น้อยกว่า 10 ปี
   - ☐ (2) 10 – 19 ปี
   - ☐ (3) 20 – 29 ปี
   - ☐ (4) 30 ปีขึ้นไป
5. **ขนาดของสถานศึกษา**
   - ☐ (1) ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 480 คน)
   - ☐ (2) ขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 481 – 1,480 คน)
   - ☐ (3) ขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,481 – 2,480 คน)
   - ☐ (4) ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,480 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการในการบริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยสถานศึกษาอย่างละเอียด แล้วพิจารณาตามข้อความนั้นๆ ว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้ปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานสอดคล้องกับระดับของการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริงในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ **มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด** ในช่องแสดงระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเคารพนับถือศรัทธาและไว้วางใจ					
2.	บุคลากรยอมรับความสามารถ เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกันกับผู้บริหาร					
3.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรเลียนแบบหรือยึดเป็นแบบอย่าง					
4.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรได้เข้าใจตรงกัน					
5.	ผู้บริหารมีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี					
6.	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม					
7.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยใช้อำนาจการบริหารเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
8.	ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นว่า มีค่านิยม ความเชื่อและอุดมการณ์ อันแน่วแน่ในการปฏิบัติหน้าที่					
9.	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่สูง					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ด้วยการกระตุ้นให้ตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน					
11.	ผู้บริหารเสริมสร้างความสามัคคีปรองดองจนบุคลากรรู้สึกมั่นใจในพลังของหมู่คณะเพื่อการบรรลุความสำเร็จร่วมกัน					
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อทำหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ					
13	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจนบุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มความสามารถ					
14	ผู้บริหารเน้นถึงความสำคัญในการทุ่มเททั้งจิตวิญญาณในการทำงานร่วมกันด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดในแง่บวก					
15	ผู้บริหารโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและของสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารระบุเป้าหมายในการทำงานและถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับรู้					
17	ผู้บริหารแสดงออกว่ามีความผูกพันและอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร					
18	ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นและทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาให้บุคลากรและสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้					
19	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
20	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อสถานศึกษาและวงการศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ผู้บริหารยกย่องให้เกียรติและทำให้บุคลากรเห็นว่าตนเองมีคุณค่า					
22	ผู้บริหารให้กำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่					
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
24	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
25	ผู้บริหารคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุและปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์					
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ					
27	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากรที่เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และหลากหลายวิธี					
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและใช้เหตุผลในการทำงาน					
29	ผู้บริหารพยายามทำให้บุคลากรเปลี่ยนกรอบความคิดโดยมองปัญหาว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
30	ผู้บริหารให้กำลังใจและทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าปัญหาทุกปัญหาต้องมีหนทางหรือวิธีแก้ไขเสมอ					
31	ผู้บริหารโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นว่าถ้าทุกคนร่วมใจกันจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแน่นอน					
32	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรคิดทบทวนถึงการพัฒนาค่านิยม ความเชื่อและประเพณีอันเป็นกรอบความคิดของแต่ละบุคคล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากรด้วยความเป็นกันเองเสมอ					
35	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคนและพยายามสนองตอบตามความเหมาะสม					
36	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
37	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับว่าบุคลากรมีความแตกต่างกัน จึงปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล					
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแสดงความคิดเห็น การพูดคุย ปรึกษาหารือกันของบุคลากรในสถานศึกษา					
39	ผู้บริหารให้ความสนใจตรวจตราการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
40	ผู้บริหารให้ความสนใจ เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เข้าถึงบุคลากรของตน					
41	ผู้บริหารรับฟังเรื่องต่างๆ อย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นได้อย่างถูกต้อง					
42	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายแก่บุคลากร โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน					
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย ภิรมย์รื่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อรรณพ จีนะวัฒน์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
รักษาราชการแทน
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.0 2503 2870 , โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดวงเดือน เทศวานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อรรณพ จีนะวัฒน์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
รักษาราชการแทน
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.0 2503 2870 , โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสมาพร สุทธิพิพัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อรรณพ จีนะวัฒน์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

รักษาราชการแทน

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร.0 2503 2870 , โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชญศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อรรณพ จีนะวัฒน์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

รักษาราชการแทน

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร.0 2503 2870 , โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดไทรน้อย นนทบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อรรณพ จีนะวัฒน์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

รักษาราชการแทน

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร.0 2503 2870 , โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปทำการทดลองใช้กับบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษา ได้ทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อรรณพ จีนะวัฒน์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
รักษาราชการแทน
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.0 2503 2870 ,
โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปทำการทดลองใช้กับบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษา ได้ทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อรรณพ จีนะวัฒน์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
รักษาราชการแทน
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.0 2503 2870 ,
โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ และหวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อรรณพ จีนะวัฒน์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
รักษาราชการแทน
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.0 2503 2870 ,
โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ.0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ และหวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อรรณพ จีนะวัฒน์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
รักษาราชการแทน
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.0 2503 2870 ,
โทรสาร 0 2503 3566 - 7

ที่ ศธ 04076/2302

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
ถนนรัตนาธิเบศร์ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000

6 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปทำการทดลองใช้กับบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษา ได้ทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
ชลิตา ศรีทอง
(นางชลิตา ศรีทอง)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

ที่ ศธ 04077/2483

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
ถนนกาญจนาภิเษก อำเภอบางใหญ่
จังหวัดนนทบุรี 11140

7 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปทำการทดลองใช้กับบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษา ได้ทดลองเครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
บัณฑิตย์ กองกูล
(นายบัณฑิตย์ กองกูล)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
โทร/โทรสาร 0-2583-5264

ที่ ศธ 04076/2302

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
ถนนรัตนาธิเบศร์ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000

6 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ และหวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
ชลิตา ศรีทอง
(นางชลิตา ศรีทอง)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

ที่ ศธ 04077/2482

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
ถนนกาญจนาภิเษก อำเภอบางใหญ่
จังหวัดนนทบุรี 11140

7 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นางแสงเดือน กมลมาลย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรที่สถานศึกษาในสังกัดของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ และหวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
บัณฑิตย์ กองกูล
(นายบัณฑิตย์ กองกูล)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
โทร/โทรสาร 0-2583-5264

ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจร่างเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจร่างเครื่องมือ

1. **ชื่อ** รศ.ดร.อุทัย ภิรมย์รื่น
   สถานที่ทำงาน ข้าราชการบำนาญ สังกัดภาควิชาภาษาอังกฤษและภาษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
   วุฒิการศึกษา กศ.บ. (ประถมศึกษา) MA (Linguistics)
   MA (Education) Ph.D (Reading & Language Arts)
   ประสบการณ์หรือความชำนาญ
   รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง , รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ รองอธิการบดีอาวุโส คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม , ประธานคณะกรรมการด้านการรู้หนังสือและการอ่านในภูมิภาคเอเชีย , นายกสมาคมและกรรมการบริหารสมาคมการอ่านแห่งประเทศไทย และสมาชิกสมาคมการอ่านนานาชาติ

2. **ชื่อ** รศ.ดวงเดือน เทศวานิช
   สถานที่ทำงาน ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
   วุฒิการศึกษา กศ.บ. เอกภาษาอังกฤษ วิทยาลัยวิชาการประสานมิตร
   กศ.ม. เอกการประถมศึกษา มหาวิทยาศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
   ประสบการณ์หรือความชำนาญ
   ประธานหลักสูตรประกาศนียบัตร พุทธศักราช 2541- 2551 และคุมวิทยานิพนธ์ เอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

3. **ชื่อ** นางสมาพร สุทธิพิพัฒน์
   สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
   วุฒิการศึกษา กศ.บ. เอกคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
   กศ.ม. การวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
   ประสบการณ์หรือความชำนาญ
   ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

4. **ชื่อ** นางสุนงนาท สูตะบุตร

สถานที่ทำงาน โรงเรียนพิชญศึกษา

วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ปริญญาโท สาขา Administration of Education

Chico State University , Chico City , California, USA.

ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชญศึกษา จังหวัดนนทบุรี

5. **ชื่อ** นายสมชาย ปิ่นทอง

สถานที่ทำงาน โรงเรียนมัธยมวัดไทรน้อย

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

ภาคผนวก ง

ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	**การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์**	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
4.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
6.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7.		0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
8.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
11.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
12	**การสร้างแรงบันดาลใจ**	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
13		+1	+1	+1	+1	0	+3	0.80
14		+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
15		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
16		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
17		+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
18		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
19		+1	+1	+1	0	+1	+3	0.80
20		+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
21		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
22		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
23	**การกระตุ้นทางปัญญา**	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
24		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
25		+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
26		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
27		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
28		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
29		+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
30		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
31		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
32		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
33	**การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
34		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
35		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
36		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
37		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
38		+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
39		+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
40		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
41		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
42		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
43		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ภาคผนวก จ

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	38.33	28.644	.838	.904
N2	38.13	31.016	.672	.913
N3	38.07	31.444	.718	.911
N4	38.20	32.303	.564	.918
N5	38.30	31.803	.590	.917
N6	38.40	31.283	.681	.913
N7	38.30	30.355	.729	.910
N8	38.23	31.978	.646	.915
N9	38.10	31.197	.669	.913
N10	38.10	30.231	.745	.910
N11	38.17	31.316	.664	.914

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N of Item = 11

Alpha = .920

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N12	38.67	31.264	.652	.924
N13	38.60	32.110	.627	.925
N14	38.83	32.006	.744	.920
N15	38.60	30.593	.772	.918
N16	38.63	31.826	.695	.922
N17	38.77	31.978	.656	.923
N18	38.60	34,179	.568	.927
N19	38.73	29.995	.776	.918
N20	38.63	30.447	.823	.916
N21	38.57	31.082	.732	.920
N22	38.70	31.666	.732	.920

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N of Item = 11

Alpha = .928

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N23	34.50	20.603	.547	.902
N24	34.47	18.809	.710	.893
N25	34.27	18.892	.694	.894
N26	34.33	18.782	.728	.891
N27	34.33	18.920	.702	.893
N28	34.30	19.666	.586	.900
N29	34.33	18.782	.728	.891
N30	34.43	18.323	.753	.890
N31	34.47	20.189	.575	.901
N32	34.37	19.757	.585	.900

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N of Item = 10

Alpha = .905

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N33	39.17	26.833	.744	.908
N34	39.10	26.507	.730	.909
N35	39.40	26.662	.757	.908
N36	39.13	28.189	.625	.914
N37	39.13	27.499	.670	.912
N38	39.23	27.633	.365	.914
N39	39.23	27.771	.614	.915
N40	39.20	26.303	.692	.911
N41	39.27	29.099	.500	.919
N42	39.10	26.507	.730	.909
N43	39.03	26.171	.783	.906

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N of Item = 11

Alpha = .919

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งฉบับ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	162.17	460.489	.833	.978
N2	161.97	470.447	.656	.978
N3	161.90	470.300	.754	.978
N4	162.03	473.137	.624	.978
N5	162.13	472.464	.609	.978
N6	162.23	471.702	.653	.978
N7	162.13	468.120	.703	.978
N8	162.07	472.823	.669	.978
N9	131.93	468.133	.747	.978
N10	161.93	466.892	.740	.978
N11	162.00	468.069	.759	.978
N12	162.00	466.828	.709	.978
N13	161.93	469.582	.701	.978
N14	162.17	471.316	.738	.978
N15	161.93	465.651	.777	.978
N16	161.97	469.275	.740	.978
N17	162.10	470.438	.685	.978
N18	161.93	479.444	.656	.978
N19	162.07	462.133	.817	.978
N20	161.97	465.137	.821	.978
N21	161.90	467.197	.751	.978
N22	162.03	469.206	.757	.978
N23	162.17	479.592	.543	.979
N24	162.13	470.533	.720	.978

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งฉบับ (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N25	161.93	470.340	.726	.978
N26	162.00	470.345	.737	.978
N27	162.00	468.483	.802	.978
N28	161.97	473.964	.632	.978
N29	162.00	471.862	.685	.978
N30	162.10	467.541	.779	.978
N31	162.13	476.257	.629	.978
N32	162.03	474.171	.639	.978
N33	161.93	469.857	.743	.978
N34	161.87	468.120	.475	.978
N35	162.17	468.626	.772	.978
N36	161.90	474.645	.656	.978
N37	161.90	471.610	.707	.978
N38	162.00	469.724	.759	.978
N39	162.00	473.655	.623	.978
N40	161.97	465.826	.754	.978
N41	162.03	479.757	.482	.979
N42	161.87	467.499	.764	.978
N43	161.80	467.269	.775	.978

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N of Item = 43

Alpha = .979

ภาคผนวก ฉ

- รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มทดลองวิจัย

1. โรงเรียนวัดใหม่ผดุงเขต
2. โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์
3. โรงเรียนไทรน้อย
4. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. โรงเรียนวัดบางระโหง
2. โรงเรียนวัดโชติการาม
3. โรงเรียนนุ่มประสงค์วิทยา
4. โรงเรียนวัดตำหนักใต้
5. โรงเรียนมหาสวัสดิ์
6. โรงเรียนบดินทรเดชา(สิงห์เสนี)นนทบุรี
7. โรงเรียนชุมชนวัดไทรม้า
8. โรงเรียนวัดใหม่ผดุงเขต
9. โรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม
10. โรงเรียนรัตนาธิเบศร์
11. โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม
12. โรงเรียนศรีบุณยานนท์
13. โรงเรียนสตรีนนทบุรี
14. โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์
15. โรงเรียนอนุราชประสิทธิ์
16. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการบางใหญ่
17. โรงเรียนเทพศิรินทร์นนทบุรี
18. โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา
19. โรงเรียนวัดท่าเกวียน (ศึกษาประชาสรรค์)
20. โรงเรียนสามัคคีวิทยา (เชื้อผู้ดีอุปถัมภ์)
21. โรงเรียนวัดคลองขวาง (จรูญชนม์ราษฎร์บำรุง)
22. โรงเรียนวัดปรมัยยิกาวาส (แสนสวัสดิ์วิทยาคาร)
23. โรงเรียนวัดมะสงมิตรภาพที่ 55
24. โรงเรียนวัดเสนียวงศ์
25. โรงเรียนบ้านดอนตะลุมพุก (เจริญจิตรวิทยา)
26. โรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม
27. โรงเรียนประเสริฐอิสลาม
28. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อม
29. โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์
30. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา95 (วัดโพธิ์ทองบน)
31. โรงเรียนชุมชนวัดไทรน้อย
32. โรงเรียนชุมชนวัดบางโค (แม่นางวิทย์อุปการี)
33. โรงเรียนราษฎร์นิยม
34. โรงเรียนสตรีนนทบุรีบางใหญ่ (นนทกิจพิศาล)
35. โรงเรียนวัดลาดปลาดุก
36. โรงเรียนสุเหร่าเขียว
37. โรงเรียนสุเหร่าปากคลองลำรี
38. โรงเรียนไทรน้อย
39. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศหอวังนนทบุรี
40. โรงเรียนบางบัวทอง
41. โรงเรียนปากเกร็ด
42. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางแสงเดือน กมลมาลย์
วัน เดือน ปีเกิด	4 เมษายน 2500
สถานที่เกิด	อำเภอผักไห่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	กศ.บ. (ภาษาไทย)
	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พ.ศ. 2528
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนพิชญศึกษา อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ