

5000

**พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1**

นางนาฎยา เวียงนนท์

การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Transformational Leadership Behaviors of Primary School
Administrators in Roiet Educational Service Area 1**

Mrs. Nattaya Wiangnon

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administrators**

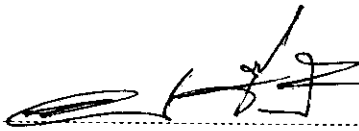
School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

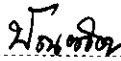
2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
ชื่อและนามสกุล นางนาฎยา เวียงนนท์
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

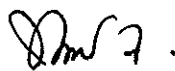


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์)



..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
วันที่ 25 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษา **ก้นคว่ำอิสระ** พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้ศึกษา นางนาฎยา เวียงนนท์ **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 62 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำแนกเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนทั้งสิ้น 620 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan จำนวน 248 คน แบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 62 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ จำนวน 62 คน ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 124 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงระหว่าง .60 – 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัย พบว่า (1) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ (2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนประถมศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณพ จินะวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์ กรรมการสอบการศึกษาอิสระที่กรุณาให้คำแนะนำและเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงแก้ไขรายงานการศึกษาอิสระให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ นายชาติ ษาปะวัง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 นายเจติย นครไพโร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านปอภาร นายนิคม สุวพงษ์ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ นางจรัสลักษณ์ สุระเสน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ร้อยเอ็ด และ นายสุุดใจ กองมะลี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพสมบูรณ์เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัย

พร้อมนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ให้วิทยากรและบ่อเกิดแห่งความรู้ และขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ความสำเร็จและคุณงามความดีที่เป็นประโยชน์อันเกิดจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้โอกาสทางการศึกษาและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสาทวิชาความรู้อันมีคุณค่ายิ่ง

นาฎยา เวียงนนท์

มีนาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	ณ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552	8
ผู้บริหารกับผู้นำ	10
ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ	12
คุณลักษณะความเป็นผู้นำ	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	21
พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพ	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	39
สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	41
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล	41
ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล	41
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 5 สรุปลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	54
สรุปลการวิจัย	54
อภิปรายผล	57
ข้อเสนอแนะ	61
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	68
ก เครื่องมือเพื่อการวิจัย	69
ข การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	85
ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ และหนังสือขอความอนุเคราะห์	88
ประวัติผู้วิจัย	98

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและคำร้อยละสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดโรงเรียน ระยะเวลา และจำนวนโรงเรียน	43
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และจำแนกรายด้าน	44
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและจำแนกรายข้อ	45
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและจำแนกรายข้อ	46
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและจำแนกรายข้อ	47
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและตามรายข้อ	48
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวมและจำแนกรายด้าน	49
ตารางที่ 4.8	ค่าความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง แตกต่างกัน โดยรวมและจำแนกรายด้าน	50

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง เป็นรายคู่	51
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นรายคู่	52
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นรายคู่	52

ญ
สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ในกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ซึ่งเกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มีระบบทุนเป็นกระแสหลักของโลก ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับนานาชาติมากขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการศึกษา ในยุคนี้มีการกล่าวกันว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับการมีปัญหา หรือความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2542 : 6) ในสถานะและสถานการณ์เช่นนี้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนการแก้ไขปัญหา การป้องกันปัญหา และการวางแผนเพื่อการพัฒนา ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550 – 2554) ได้มีการมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนไทย มุ่งให้คนมีการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2540) จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคนทุกระดับอย่างจริงจัง

เป็นที่ยอมรับว่าสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาคนในสังคมให้มีความพร้อมในการดำเนินชีวิตในสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น คือ ระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จาก พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาทุกระดับ โดยปฏิรูปทั้งกระบวนการเรียนรู้และโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยในระดับปฏิบัติคือ สถานศึกษาซึ่งมีผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุจุดหมายของการศึกษา ดังที่รัฐจวน อินทรกำแหง (2537 อ้างใน สงบ ประเสริฐพันธ์, 2543 : 9) กล่าวว่า “...ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ ผู้อำนวยการ เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในทางสร้างสรรค์และในทางทำลาย...” ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา คือความรู้ ความชำนาญ และคุณธรรมจริยธรรม เจตคติที่ดี การให้ความสำคัญ และการยอมรับในสาระสำคัญที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงต่อไป

และบุคคลที่มีความสำคัญในทุกระดับของสังคม คือ ผู้นำ เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญต่อการบริหารงาน เป็นทั้งผู้ชี้แนะและผู้ผลักดันกิจกรรม เป็นผู้มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุข ของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด (พระธรรมปิฎก, 2541 : 1) และที่สำคัญยิ่ง คือ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ ที่มีบทบาทในการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนอย่างเต็มที่ เป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์กร ล้วนเป็นผลมาจากการบริหารจัดการของผู้นำองค์กร ทั้งทางด้านภูมิปัญญา ความคิดความอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ของผู้นำองค์กร (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539 : 10) โดยเฉพาะในยุคที่ต้องพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องการพฤติกรรมผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาย่างกล้าหาญอดทนและ ต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นำทางการศึกษาจึงจะ เป็นผู้สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคม ได้อย่างแท้จริง เพื่อให้การพัฒนาองค์กรบรรลุตาม เป้าหมายอันชอบธรรม ให้เกิดภาพของผู้นำไทยที่เป็นสากล ทัดเทียมและสามารถแข่งขันกับ นานาชาติ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่พฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การ สูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ซึ่ง สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และมีความ เป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ และสัมพันธ์กับ อานันท์ ปันยารชุน (2540 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำสำหรับสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ ควรมี คุณสมบัติ, มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพราะมีความศรัทธาหรือ

มีบาร์มี มีความสามารถพูด หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ มีวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้ และหา
ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ทำทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและคู่แข่ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ
ของผู้บริหารสถานศึกษามาโดยตลอด เพื่อให้ผู้บริหาร ได้พัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนกระบวนการ
บริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูป
การศึกษา โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธและส่งผลกระทบโดยตรงซึ่ง
กันและกันเสมอ กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ดังนั้นผู้วิจัยจึง
ให้ความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ว่าระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด
เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับเขตพื้นที่
การศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำที่
เข้มแข็ง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ที่เน้นถึง
ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามแนว
ทางการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 62 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำแนกเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ
โรงเรียน/ครูวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนทั้งสิ้น 620 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดย
กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan จำนวน 248 คน แบ่งเป็นผู้ให้

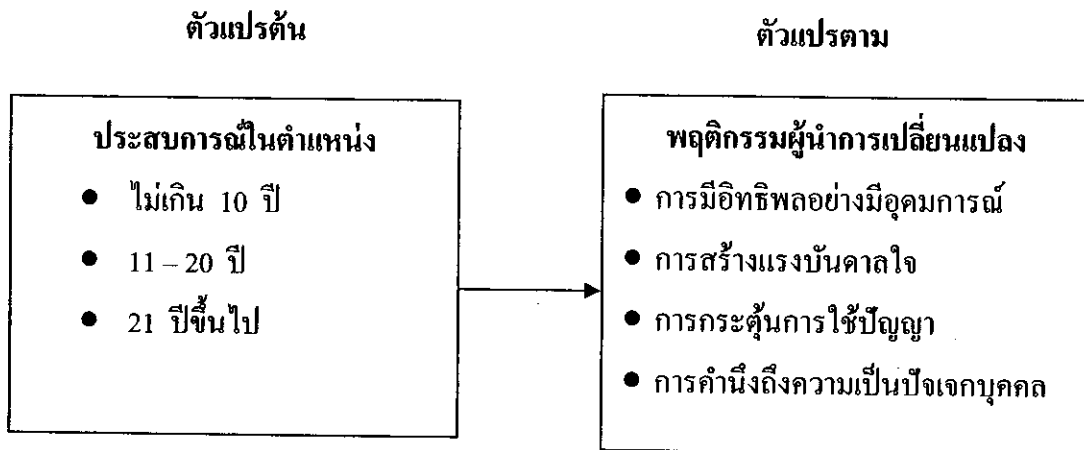
ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 62 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ครูวิชาการ จำนวน 62 คน ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 124 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 248 คน

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พบว่า การบริหารจัดการและการนำ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในทักษะการบริหารจัดการและมีความเป็นผู้นำ ตามทฤษฎีของ Burn (1978), Bass (1985) ; Bennis & Nanus (1985) และ Bass & Avolio (1990) ซึ่งได้สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effective) ผู้นำจึงจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ กล่าวคือผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการจัดการหรือการทำงาน กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพสูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ชูใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือเรียกว่า “4Is” (Four I’s) ตามทฤษฎีของ Bass (1985) และที่พัฒนาใหม่ Bass & Avolio (1990) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดใน ภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งประกอบไปด้วย อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภोजตุรพักตรพิมาน อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอธวัชบุรี อำเภอทุ่งเขาหลวง อำเภอจังหาร และอำเภอเชียงขวัญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

5.2 โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

5.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

5.5 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในโรงเรียน ที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมาย เป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นนักพัฒนา โดยพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวัดจากความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ และหัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) สร้างจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) ประกอบด้วย

5.5.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหาร โรงเรียนจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัว

5.5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหาร โรงเรียนอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือ จินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนภาพและความหมาย เกิดความรู้สึกรักว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

5.5.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา โดยผู้บริหาร โรงเรียนใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

5.5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็น

รายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ครั้งนี้ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ

6.1 ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มองเห็นภาพรวม และองค์ประกอบรายด้านของระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัด ให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ สามารถบริหารจัดการศึกษาภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานความคิดนำไปสู่กรอบการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. ผู้บริหารกับผู้นำ
3. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
6. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2542 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สำคัญประกอบด้วย

ธีระ รุณเจริญ (2544) ได้ประมวลสรุปลักษณะเด่นในการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม/การบริหารโดยองค์กรคณะบุคคล
 - 1.1 ส่วนกลาง : - สภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - คณะกรรมการอุดมศึกษา

- คณะกรรมการศาสนาและวัฒนธรรม

1.2 ส่วนท้องถิ่น :- คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่

การศึกษา

- คณะกรรมการสถานศึกษา

2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ของนักเรียน

2.1 เป็นการศึกษาให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม

2.2 เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทาง รูปแบบที่ชัดเจน

2.3 เน้นการบริหารการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยี

3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional)

3.1 มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์

3.2 ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.3 ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ : มีสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน

4.1 ภายใน โดยหน่วยงาน

4.2 ภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษา/โรงเรียน

5.1 ใช้การกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ วิชาการ บุคลากร งบประมาณ

บริหารทั่วไป

5.2 เน้นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไประดับท้องถิ่น คือ เขตพื้นที่การศึกษา

และสถานศึกษา

7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์กรวิชาชีพ

7.1 สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

7.2 องค์กรกลางบริหารงานบุคคล

8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพมากขึ้น

9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกันในด้าน

9.1 ปริมาณ : ประชากร จำนวน โรงเรียน ภูมิภาค การคมนาคม

9.2 งบประมาณ : ค่าใช้จ่ายรายหัว

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

10.1 นักเรียน

10.2 ผู้ปกครอง

10.3 ชุมชน สังคม

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะต้อง เป็นผู้นำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวทางและหลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. ผู้บริหารกับผู้นำ

ประพันธ์ สุริหาร (2542) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารและผู้นำไว้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งและได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมี ปัจจัยด้านคน เงิน วัสดุ และเครื่องมือเครื่องใช้มาให้ ดังนั้น เพื่อให้งานในความรับผิดชอบสำเร็จ ผู้บริหารจึงใช้กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการประเมินผลเป็น เครื่องมือในการปฏิบัติให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ ผู้นำ หมายถึง ผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานที่ดี ยิ่งขึ้น เป็นผู้ที่เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่ไว้วางใจให้เป็น ผู้นำ ความเป็นผู้นำมี 2 ลักษณะ คือ (1) ผู้นำโดยตำแหน่ง ได้แก่ คนที่สมาชิกในกลุ่มเห็นว่าสามารถ แก้ปัญหาของกลุ่มได้ดีที่สุด ดังนั้นคนที่ได้รับเลือกให้อยู่ในตำแหน่งก็เป็นผู้นำ (2) ผู้นำตาม ธรรมชาติ หรือผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มได้ ความรู้สึกรักของสมาชิกที่มีต่อผู้นำจะเป็นความรู้สึกที่รักใคร่ เชื่อถือ ไว้วางใจและพร้อมที่จะเชื่อฟังและ ปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ไม่ว่าจะพูดหรือเสนออะไร ก็มักจะได้รับการยอมรับหรือความเห็นชอบ จากสมาชิกในกลุ่มเสมอ ดังนั้นผู้บริหารกับผู้นำจะต่างกัน คือผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่เป็น ผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารอาจจะไม่เป็นผู้นำได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า แม้ว่าในภาษาอังกฤษคำว่า “Leader” (ผู้นำ) กับคำว่า “Manager” และ “Administor” (ผู้บริหารหรือผู้จัดการ) จะสามารถใช้แทนกันได้ ใน บางครั้งก็ตามแต่โดยสาระในแง่กระบวนการและแนวคิดแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือเมื่อพูดถึง ผู้บริหาร ก็มักจะมองถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และดำเนินงานตาม

หน้าที่หลัก (function) ซึ่งเป็นกลไกหลักขององค์การ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับควบคุม (Controlling) เป็นต้น ในขณะที่ “ผู้นำ” จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่า “ผู้นำ” หรือพฤติกรรมผู้นำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เป็นต้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่า ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า มีประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่ง คือ ผู้บริหารและผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกันพิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่งคือ ผู้บริหาร (Manager) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (Do things right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

เอ. เซลสนิค (A.Zalesnik, 1977 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีฆานนท์) อรรถมานะ ,2545) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้ง 2 ประเด็นนี้ว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับความพยายามกระทำให้บรรลุเป้าหมายที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น “นักบริหาร” จึงเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจวัตรประจำวันและโครงการระยะสั้นต่าง ๆ ในขณะที่ “ผู้นำ” จะต้องมีความรู้สึกแรงกล้าที่จะทำให้เป้าหมายเป็นผล โดยสามารถใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้สึกและอารมณ์ของผู้คนในองค์การ กระตุ้นให้เกิดภาพลักษณ์และความคาดหวังต่าง ๆ และสร้างความต้องการและวัตถุประสงค์โดยเฉพาะที่จะช่วยกำหนดทิศทางของกิจการงาน และในที่สุดการใช้อิทธิพลนี้จะต้องเป็นการเปลี่ยนวิธีคิดของผู้คนเกี่ยวกับสิ่งที่ปรารถนาซึ่งต้องเป็นไปได้ และเป็นความจำเป็นในขณะเดียวกันพฤติกรรมการเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างภาพลักษณ์ของสภาพปรารถนาในอนาคตซึ่งต้องมีการผนวกรวมเอาสมาชิกขององค์การทุกคนเข้าด้วยกัน ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำที่

ผู้นำมีจึงแตกต่างไปจากผู้บริหาร ที่ใช้อำนาจหน้าที่และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ตามระเบียบปฏิบัติขององค์กร ตรงกันข้าม ผู้นำจะแสวงหาความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความสมัครใจโดยมุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

คอตเตอร์ (Kotter, 1999 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำชื่อดังเห็นว่าผู้เป็นหัวหน้าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำ (Lead) ควบคู่ไปกับการบริหาร (Manage) เพราะต่างมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร โดยการบริหารจัดการตามแนวคิดเดิม จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการผู้นำที่เข้มแข็งในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ดี รวมทั้งนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ได้ แต่ปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน ส่วนใหญ่พบว่าไม่มีหัวหน้าที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้นำได้ในขณะเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ ผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านจิตใจ ได้รับการยอมรับและไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารอาจจะมีความเป็นผู้นำหรือไม่มีความเป็นผู้นำก็ได้ และผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารเสมอไป ผู้บริหารกับผู้นำจึงอาจจะไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน บางคนอาจจะมีตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูง แต่อาจมีความเป็นผู้นำต่ำ หรือไม่มีความเป็นผู้นำในขณะเดียวกัน ผู้นำอาจจะเป็นใครก็ได้ อาจจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุดขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ทั้ง การบริหาร และ การนำ ควบคู่กันไป จึงจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

3. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ขอบเขตในการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำนั้นกว้างขวางมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจพื้นฐาน จึงขอเสนอคำนิยามเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันดังนี้

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ศัพท์คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีผู้เรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ผู้นำ ความเป็นผู้นำ ภาวะการเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ เป็นต้น เกี่ยวกับคำจำกัดความนั้นปรากฏว่ามีผู้ให้ไว้มากมาย กล่าวพอสังเขป ได้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการจ้ดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ถ้าพิจารณาจากคำจำกัดความหรือความหมายภาวะการเป็นผู้นำที่อ้างมาข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) รวบรวมนิยาม “ภาวะผู้นำ” ได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544)
2. ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้อำนาจประจำขององค์การ (Katz & Kahn , 1978)
3. ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544)
4. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สราญรัthy จันทะมล, 2548)
5. ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards & Engle,1986 อ้างถึงใน สราญรัthy จันทะมล, 2548)
6. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacobs & Jaques, 1990 อ้างถึงใน สราญรัthy จันทะมล, 2548)

7. ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein, 1985 อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548)

8. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้ (Drath & Palus, 1994 อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548)

9. ภาวะผู้นำ คือ การจูงใจให้คนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540 อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548)

วาร์เรน เบนนิส (Warren Bennis, 1959 อ้างถึงใน ขนิษฐา อุ่นวิเศษ, 2550 : 23) ให้ความหมายของ ภาวะการณืเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์

เอ.จี จาโค (Jaco, A.G, 1982) เห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการและคุณสมบัติกระบวนการของภาวะผู้นำ ก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะการณืเป็นผู้นำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

จากนิยามดังกล่าว สามารถสรุปภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ว่า ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบต่อ กันและกันเสมอ

3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกองค์การ ต่างก็ต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการณืเป็นผู้นำทั้งสิ้น โดยเฉพาะในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมใน

การเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน (สมชาย ภคภาสน์, 2543) อ้างถึงใน รัตติกรณิ์ จงวิศาล, 2543) ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลง จึงสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับและทุกองค์การเพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

ประเวศ วะสี (2541) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันว่ามีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในข่ง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพสังคมไทยปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำ และมีความแตกสลายทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในสถาบัน คณะและองค์การต่าง ๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนภาวะผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่นสังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง การใช้วิธีเก่า ๆ เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดในการแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรง สภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการเพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์การเฉื่อยชา เชื่องช้า กลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอดเวลา กลายเป็นองค์การที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การและได้แต่ทำงานเนือย ๆ ไปวัน ๆ ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540) ในองค์กรหลาย ๆ องค์กร และในระดับต่าง ๆ องค์กร บุคคลมักจะได้

ยีนคำพูดคุยให้ความเห็นอันเป็นการสรุปถึง ภาวะขององค์การที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุก ๆ วันว่าเป็น เพราะ“ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการเป็นผู้นำ” คำกล่าวเหล่านี้เป็นการเน้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์การอย่างเห็นได้ชัด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็นคือ

1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

4. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ยุกัล (Yukl, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ได้สังเคราะห์ผลงานการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านเพื่อหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล สรุปได้ 8 ประการดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงทนต่อความเครียดได้ดี (High energy level and stress tolerance) รวมทั้งมีความแข็งแรงทางกาย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้ง หรืองานสำคัญเร่งด่วนต่าง ๆ ได้ดี นอกจากนี้ยังช่วยให้มีโอกาสที่จะตัดสินใจได้ดี และมีความถูกต้อง ก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าสามารถนำพาไปในทิศทางที่ถูกต้องภายใต้ภาวะวิกฤต

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) มีความหมายครอบคลุมถึงการเคารพตนเอง นับถือตนเอง และมีความมีประสิทธิภาพในตนเอง เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลและความก้าวหน้าของผู้นำ เพราะผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น

3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง (Internal locus of control) จะช่วยทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทางที่ตนต้องการ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อ

ความสามารถภายในตนเองจะมีทัศนคติมุ่งอนาคต เป็นฝ่ายริเริ่มเชิงรุก (Proactive) ในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะอุปถัมภ์ต่าง ๆ ทางจิต สามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำจะลดอัตราของตนเองลงและระมัดระวังต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น

5. ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal integrity) หมายถึงพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการ มีความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ ย่อมได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) และมีอำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized power motivation) ผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง สอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักจะขาดความกระตือรือร้นและขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผยในการเป็นผู้นำกิจกรรมต่าง ๆ

7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately high achievement orientation) เพราะจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มุ่งความสำเร็จต่ำจะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความท้าทายแก่งาน

8. มีความต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำปานกลาง (Low need for affiliation) ผู้นำที่ต้องการความรักผูกพันสูงเกินไปมักให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่ต้องการด้านความรักผูกพันต่ำเกินไป มีแนวโน้มที่จะโดดเดี่ยว ขาดแรงจูงใจไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

ที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมจริยธรรม จึงจะส่งเสริมให้ผู้นำประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และยังผลต่อคุณภาพขององค์การ

พระธรรมปิฎก (2541) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องมีคุณความดี มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธา มีความมั่นใจในตัวผู้นำ

2. ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง ว่าเขามีศักยภาพที่จะทำกิจกรรมหรืองานให้สำเร็จได้
3. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการประสานมือและประสานใจ มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงมุ่งสู่จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน
4. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในงาน เห็นว่างานเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าและมีประโยชน์จนทำให้เกิดความรักและอยากทำงาน มีความตั้งใจทำงานไม่ทอดทิ้งและไม่ท้อแท้
5. ผู้นำทำให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีสนับสนุนและส่งเสริม หรือให้โอกาสเขาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
6. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองกว้าง หมายถึง ไม่ใช่มองแค่องค์กรหรือชุมชน ต้องมองว่าอะไรมีอิทธิพลหรือส่งผลจากภายนอก จากสังคมอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องคิดไกล หมายถึง คิดในเชิงเหตุปัจจัย เชื่อมโยงอดีต ประสานปัจจุบัน และหยั่งเห็นอนาคต ผู้นำต้องใฝ่สูง หมายถึง มีจุดมุ่งหมายที่ค้ำจุน สูงส่ง คือ ความดีงามของชีวิต ของสังคมและความเจริญก้าวหน้า มีสันติสุขของมวลมนุษย์ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำอีกมากมายซึ่ง กมล รักसान (2532, อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) รวบรวมไว้จึงขอนำเสนอพอสังเขป ได้ดังนี้

เชสเตอร์ ไอ เบอ์นาร์ด์ (Chester I. Bernard อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) แสดงความเห็นว่าคุณลักษณะที่จะเป็นผู้นำนั้นต้องมีคุณลักษณะที่ขาดไม่ได้ 5 ประการ คือ

1. ต้องมีความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality & Endurance) สามารถทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานาน ๆ และทนต่อความยากลำบากได้

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)

3. มีความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการกระทำ และรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual) ผู้นำต้อง มีความรู้ดี ู้งาน ู้นโยบาย และวัตถุประสงค์ของงาน และกระบวนการบริหารงาน สนใจเรื่องราวต่าง ๆ รอบตัว

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) ได้อธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีว่าควรประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)

2. ความริเริ่ม (Initiative)

3. ความกล้าหาญ (Courage)
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
5. ความแนบเนียน (Tact)
6. ความยุติธรรม (Justice)
7. ท่าทาง (Bearing) คือ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
8. ความอดทน (Endurance)
9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
11. ความตื่นตัว (Alertness) คือความระมัดระวัง มีความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท
12. คุณยพิณิจ (Judgement) คืออำนาจแห่งความคิดที่สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ

อย่างถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม (Humanity) คือความไม่หยิ่งยะโส ไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล
14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือความเมตตากรุณาสงสาร โดยไม่เสียประโยชน์

ส่วนรวม

15. การสังคมดี (Sociability) มีบุคลิกภาพเข้ากับสังคมได้อย่างถูกต้อง
 16. การบังคับตัวเอง (Self control) ไม่ให้แสดงกิริยาอาการที่ไม่เหมาะสม
- พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (อ้างถึงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) ทรงกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาไว้ในหนังสือ“หลักราชการ”ในปี 2457 ไว้ 10 ประการ คือ

1. มีความสามารถ
2. มีความเพียร
3. มีไหวพริบ
4. ความรู้เท่าถึงการ
5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่
6. ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป
7. ความรู้จักนินยคน
8. ความรู้จักผ่อนผัน
9. ความมีหลักฐาน
10. ความจงรักภักดี

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างถึงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) มีความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า “ไตรภูมิ” คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบสามารถปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีธรรมประจำใจ และมีความยุติธรรม

3. ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) อธิบายลักษณะผู้นำที่ดี ด้วยการแยกลักษณะของผู้นำที่ดีตามตัวอักษร ในภาษาอังกฤษที่ประกอบเป็นคำเต็มว่า “Leadership” ไว้ดังนี้

L = Love คือความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรมรักความก้าวหน้า

E = Educational & Experience คือ การศึกษาและประสบการณ์ที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างและสั่งสอนแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้องเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงาน สนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจัง

R = Responsibility มีความรับผิดชอบในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเอง และในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

S = Sacrifice & Sincere มีความเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่องานอย่างจริงจัง

H = Harmonize ความนุ่มนวล ผ่อนปรน พูดยาน่าฟัง ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการรู้จักถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual Capacity คือ ความเป็นผู้เฉลียวฉลาดมีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์มีความคิดริเริ่มและรอบรู้

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน ทำให้เกิดความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ

อานันท์ ปันยารชุน (2540 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำสำหรับสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพราะมีความศรัทธาหรือมีบารมี
3. มีความสามารถพูด หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีการเรียนรู้ และหาประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และคู่แข่ง

จากคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยมักจะเป็น “ความรู้” “ความสามารถ” และ “คุณธรรม” ซึ่ง คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิด “ไตรภูมิ” คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และ ภูมิฐานของ ศ.ดร. วิจิตร ศรีสะอ้าน และ ของพระธรรมปิฎก น่าจะครอบคลุมคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด อันจะเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น มีผู้ศึกษามากมาย โดย Yukl (1994) ได้สรุปแนวคิดในการศึกษาระยะต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำไว้ ดังนี้

5.1 ระยะเวลาลักษณะผู้นำ (Trait phase)

โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตศักราชจนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้จึงเกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ซึ่ง Stogdill ได้รวบรวมงานวิจัย 163 เรื่อง โดยสรุปว่าผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้ มีสติปัญญาดี บุคลิกดี กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถทำงานสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น และได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945 – 1970 ไปวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ พบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้ คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการจัดการ และทักษะทางด้านสติปัญญา จากการศึกษาทำให้รู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกว้างขึ้น แต่ไม่

สามารถค้นหาลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ การศึกษาต่อมาจึงมุ่งสู่ลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคล และประสิทธิภาพ

5.2 ระยะเวลาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral phase)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระยะนี้ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating structure) และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) โดยผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนด โครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จ และชี้แนะกลุ่มทำงาน ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน คือการที่ผู้นำปฏิบัติตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Yukl, 1994) โดยนักวิจัยได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) จะใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูงไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะให้ความสำคัญกับผู้ตาม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่เน้นการใช้อำนาจ และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissezfaire) จะให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตาม และไม่ได้สั่งงาน บางครั้งจะทำให้กลุ่มเสียเอกภาพ สมรรถนะการผลิตต่ำ

5.3 ระยะเวลาตามสถานการณ์ (Situational phase)

ในระหว่างปลายปี ค.ศ. 1940 มีการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ อย่างกว้างขวางและเสนอให้เห็นว่า การแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง และจะเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1969) มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกันอย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมตามสถานการณ์ แต่ก็ไม่อาจปฏิบัติได้เสมอไป เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวและความสามารถในการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ของผู้นำ

5.4 ระยะเวลาอำนาจผู้นำ (Power Influence Phase)

การศึกษาอำนาจผู้นำในกลุ่มนี้ถือว่าสาระสำคัญของผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ ซึ่ง Yukl (1994) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจของผู้นำไว้โดยสรุปได้ว่า กลุ่มนี้มุ่งอธิบาย 3 คำ คือ อำนาจ (Power) เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือเจตคติ และพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่กำหนด

ไว้ และอิทธิพล (Influence) เป็นลักษณะส่วนบุคคลจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในคนคนนั้น เช่นความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ตาม

จากการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 ระยะ จะเห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่ในการนำส่วนผู้ตามจะมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือองค์การ (Bass, 1985) ซึ่ง Burn (1978) อธิบายว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำ และผู้ตามเป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุด เนื่องจากไม่มีความเข้าใจทั้งสองฝ่าย ในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนไป ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม จะต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าเป็นผู้นำที่ปกครองด้วยอำนาจเผด็จการ บทบาทผู้นำยุคใหม่จะต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นมากกว่าตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชี่ยวชาญ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้ทักษะการจูงใจมากกว่าการใช้คำสั่ง และบทบาทผู้นำที่ดีว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ “พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ”

6. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.1 แนวคิดพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้ทุกองค์การต้องมีการแข่งขัน เพื่อชิงความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์การ ผู้นำองค์การจึงเป็นผู้มีความสำคัญยิ่ง องค์การที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ทำให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่บุคคลในองค์การมีความพึงพอใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานติดตามไปด้วย (วิภาดา คุณาวิทิตกุล, 2539 : 50) ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำองค์การจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง ซึ่ง Burn(1978 : 4) ได้พัฒนาแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำที่ค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง เช่น ค่านิยมด้านจริยธรรม ได้แก่ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบสุขและมนุษยชาติ ส่วนแนวคิดที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็คือ เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายร่วมกัน (Collective purpose) การวัดความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามความต้องการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ และแรงจูงใจของผู้นำและผู้ตาม และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีผลในทางบวก คือ ความผาสุก (Well being) ของผู้นำและผู้ตามและสอดคล้องกับค่านิยมของทั้งสองฝ่าย (Burn, 1978 cited in Barker, 1992 : 42)

6.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้พัฒนาโดย Burns (1978) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา โดยวิจารณ์ว่าทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่น่าความสัมพันธภาพรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงแต่แรงงูใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงงูใจของผู้ตาม และยกระดับแรงงูใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยค่อยๆ กระตุ้นแรงงูใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Burn เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และ ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่นการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งหรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงงูใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกของความต้องการพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงงูใจมาอธิบาย โนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม ไว้วางใจ และจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะงูใจผู้ตาม โดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายวิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร 3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเสน่ห์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma Leadership or

Idealized Influence : II or CL) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของคนได้เอง 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เกี่ยวข้องยกย่องให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) พบว่าเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อต่อวิสัยทัศน์ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) เท่าใดนักส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎีเบส (Bass, 1985) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานกำหนด ต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตาม แล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านคน หรืองาน ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (non-leadership) ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

ทฤษฎีของแบส ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ โดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้นำควรเพิ่มระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ (Yammarino, 1993)

แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (effective) เพิ่มขึ้นได้โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งคือ เพิ่มความเป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burns (1978), Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) นั้น มี 4 องค์ประกอบ หรือ 4Isที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4Is” (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น

และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพடுத்தในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นการใช้ปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล

และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการ โดยการเดินดูรอบ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

แฮร์ริส (Harris 1990 : 9, อ้างถึงใน จูติพงศ์ คล้ายโยทอง 2547 : 26) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. ชั่วผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ได้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระจือหรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคี

พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีศักยภาพที่จะสร้างความผูกพัน และพัฒนาทีมงานให้มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วม (Sosik 1997, quoted in Hoyt, Online 2000 : unpagged อ้างถึงใน จูติพงษ์ คล้ายโยทอง 2547 : 33) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในสภาวะการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันให้ดำเนินไปสู่เป้าประสงค์ที่ได้วางไว้รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเหมาะสมในการตอบสนองต่อความท้าทายในการปรับปรุง โครงสร้างของสถานศึกษาภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Hoyt, Online 2000 : unpagged อ้างถึงใน จูติพงษ์ คล้ายโยทอง 2547 : 33) หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง คือพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำตามสบายอยู่ในระดับน้อย และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

วันชัย นพรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน และภาวะผู้นำด้านความเสนาหา ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคลอใจเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12

สุกานดา ตันปิยขงกูร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยการ และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย ลักษณะการทำงานในโรงเรียนในปัจจุบัน จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ มีการทำงานเป็นทีมและมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีมแต่ไม่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานไม่เป็นทีม แบบผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากมากไปหาน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบพัฒนา ผู้นำแบบผสมผสาน ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบมอบหมาย ผู้นำแบบผู้อำนวยการ ผู้นำแบบแก้ไขปัญหา และผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนแบบที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำแบบพัฒนา

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

วิชัย ศรีเสน่ห์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตามความคิดเห็นของครูสายผู้สอน พบว่า ในด้านบทบาทที่เป็นจริง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนในแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบพบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบ ขยายความคิด และแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก แบบสั่งการและมอบหมายงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านบทบาทที่คาดหวัง โดยภาพรวมในแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารแสดงออกมากที่สุด ทั้งบทบาทที่เป็นจริงและคาดหวัง คือ กำหนดเป้าหมายและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด บทบาทที่เป็นจริงที่ผู้บริหารแสดงออกมากที่สุด คือ กำหนดเป้าหมายของงานและนำไป

ชี้แจงเพื่อให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ ส่วนบทบาทที่คาดหวัง คือส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานบุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม บทบาทที่เป็นจริง คือการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน บทบาทที่คาดหวัง คือ ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก้ปัญหาของบุคลากรเสมอ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน บทบาทที่เป็นจริง คือ มอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ บทบาทที่คาดหวัง คือ อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากร

ภิญ โญ คชศิตา (2543 : 75-76) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ระดับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

กิริติ รุ่งแจ้ง (2543 : 76-81) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของสาธารณสุขอำเภอ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสาธารณสุขอำเภอ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของสาธารณสุขอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัยมีความสัมพันธ์กันน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสาธารณสุขอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

พัชร จิรจิริงชัย (2545 : 116) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภกฤต ไกรสกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ด้านวิสัยทัศน์และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดของการปฏิบัติงานในแต่ละด้านดังนี้ การสร้างจุดอ่อนจุดแข็งของ โรงเรียน การให้โอกาสเพื่อนครูทำงาน

ร่วมกัน โดยฉันทมิตร การนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานของเพื่อนครูและวิธีปฏิบัติมาใช้
แก้ปัญหาและการใช้ข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้องและแม่นยำในการตัดสินใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการ
ทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการ
ทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่า
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการ
ฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

กล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการดำเนินงานของ
พยาบาลประจำการในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์สังกัด
กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการ
รับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับสูง การดำเนินงานของ
พยาบาลประจำการในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับปาน
กลาง โดยด้านที่มีการดำเนินงานมากที่สุด คือ ด้านระบบงาน/การให้บริการ ส่วนด้านที่มีการ
ดำเนินงานน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อจำแนกการดำเนินงานตามขั้นตอนการ
พัฒนาคุณภาพพบว่า ดำเนินงานมากที่สุดในขั้นตอนการปฏิบัติตามระบบ/แนวทางที่กำหนดไว้
ส่วนขั้นตอนการแก้ไข/ปรับปรุงระบบ มีการดำเนินงานน้อยที่สุด และพบว่า ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
การดำเนินงานของพยาบาลประจำการ ในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติ

ศุภชัย โอบำรุง (2545 : 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมืออาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบเปลี่ยน
สภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน

อัญชัญ เต็มกระโทก (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมาผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหาร อย่างไรก็ดีไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง มีการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานสูงเป็น 1.9 เท่าของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นที่นำมาใช้ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด แบบมีส่วนร่วม แบบสั่งการและแบบมอบหมายงาน ส่วนการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ ด้านการตัดสินใจด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานของพยาบาลประจำการในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนพบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูงมีการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานสูงเป็น 1.9 เท่า ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ ผลการประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีแนวโน้มว่าความพึงใจมากกว่ากลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คอกซ์ (Koh, 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการ

ปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำนายความพึงพอใจ และความผูกพัน ได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เคลเลอร์ (Keller, 1992) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุนและผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปี หลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย

วิลเลียม สตีลส์ และ เทอร์บอร์ก (William, Steers and Terborg, 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียนและส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการปฏิบัติงาน ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

ฟิลบิน (Philbin 2001: A) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย นำผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

แอนเดอร์สัน (Anderson 2002: A) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประถมศึกษาสู่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเริ่มจากระดับบนสู่ระดับล่าง ผลการวิจัยสรุปได้ว่าหลักเบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของโรงเรียนรวมถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปแบบการศึกษามุมชนและภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จากการศึกษาวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพัน ได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการปฏิบัติงาน ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มี ความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียน แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจความตั้งใจในการ ปฏิบัติงานและประสิทธิผลการทำงานของครู ซึ่งเป็นหลักเบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของ โรงเรียนรวมถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาชุมชนและภาวะผู้นำที่ จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ได้นำเสนอตามลำดับ แสดงให้ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นจักรกลสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารคุณภาพในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน มีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี และสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพฤติกรรม ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารคุณภาพโรงเรียน น่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของ ความหลากหลาย ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสร้างกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาไปข้างหน้า อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบบภาวะผู้นำดังกล่าวน่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนา โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

การวิจัยพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 62 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำแนกเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนทั้งสิ้น 620 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan จำนวน 248 คน แบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล โรงละ 4 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 62 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ จำนวน 62 คน ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 124 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 248 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามของ รัตติกรณ์

จงวิศาล (2545) และศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแยกเป็น 2 ฉบับ แต่ละฉบับแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นจาก แบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) และศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert) 5 ระดับ มีข้อคำถามครอบคลุมพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is : Four I's) ดังนี้ คือ

- (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) จำนวน 11 ข้อ
- (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) จำนวน 9 ข้อ
- (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) จำนวน 9 ข้อ
- (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

จำนวน 6 ข้อ

ฉบับที่ 2 สำหรับรองผู้อำนวยการ/ครูวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับฉบับที่ 1

3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพ

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพ ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2 ร่างแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากหลักการและทฤษฎีในข้อ 1 ผนวกกับแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ตัดแปลงมาจากงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อให้ความเห็นชอบ

3.3 สร้างแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามฉบับร่างเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยผู้ตอบเลือกตอบตามระดับความคิดเห็นลงในช่อง 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามรายการประเมินดังนี้

5	หมายถึง	บ่อยมาก
4	หมายถึง	บ่อย
3	หมายถึง	บางครั้ง
2	หมายถึง	นานๆ ครั้ง
1	หมายถึง	ไม่เคย

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยง ความเหมาะสมในด้านเนื้อหา และความชัดเจนของสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม เพื่อตรวจแก้ไขข้อความ และรูปแบบของแบบสอบถาม พร้อมทั้งข้อบกพร่องและเสนอแนะเพิ่มเติม

3.5 วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง .60 – 1.00

3.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว จัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนในสังกัด

4.1.2 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

4.1.3 ติดต่oprสานงานกับสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามส่งคืน รวมทั้งอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถามและกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืน

4.1.4 นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

4.2 การจัดการทำข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.2.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับมาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้

4.2.3 นำข้อมูลตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักที่กำหนดไว้ มาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ

4.2.4 นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการศึกษาต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน วิเคราะห์ในรูปแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเป็นรายด้าน และรายข้อ โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การประมาณค่าของบุญชม ศรีสะอาด (2545 : 72) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย		ระดับความคิดเห็น
4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6. สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.2 สถิติวิเคราะห์แบบสอบถามที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

6.2.1 การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ดูความเที่ยงด้านเนื้อหา และความชัดเจนของสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร IOC (สมนึก ภัททิยธนี, 2537 : 167)

6.2.2 ระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2.3 สถิติที่ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยใช้วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F – test) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนประชากร
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจากการแจกแจงแบบ F
df	แทน	ค่าระดับขั้นของความเป็นอิสระ
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
*	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ

2. ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่ อายุ เพศ ระดับ

การศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน วิเคราะห์ในรูปแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ตามความคิดเห็น ประกอบด้วย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเป็นรายด้านและจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การประมาณค่าของบุญชม ศรีสะอาด (2545 : 72) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย		ระดับความคิดเห็น
4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามประสิทธิภาพในตำแหน่ง โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ระดับการศึกษา และขนาดโรงเรียน

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	126	50.8
หญิง	122	49.2
รวม	248	100
2. อายุ		
ไม่เกิน 40 ปี	19	7.7
41 - 50 ปี	121	48.8
51 - 60 ปี	108	43.5
รวม	248	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาโท	158	63.7
ปริญญาโท	87	35.1
สูงกว่าปริญญาโท	3	1.2
รวม	248	100
4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ไม่เกิน 10 ปี	4	6.5
11-21 ปี	14	22.6
21 ปีขึ้นไป	44	71.0
รวม	62	100
5. ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	1.6
ขนาดใหญ่	0	0
ขนาดกลาง	59	95.2
ขนาดเล็ก	2	3.2
รวม	62	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 50.80 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 49.20 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมาอายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.50 และน้อยที่สุดอายุไม่เกิน 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.70 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 63.70 รองลงมาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35.1 น้อยที่สุดสูงกว่าปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 1.20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งอยู่ระหว่าง 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.00 รองลงมา 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.60 น้อยที่สุดไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.50 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 95.20 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 3.20 และน้อยที่สุดคือโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและจำแนกรายด้าน รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.2 – 4.6

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวม และจำแนกรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D	ระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.39	0.49	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.36	0.53	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	4.27	0.60	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.36	0.59	มาก
เฉลี่ยรวม	4.34	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = .52) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .49) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .53) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .59) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีอิทธิพล
เชิงอุดมการณ์ โดยรวมและจำแนกรายข้อ

พฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	4.31	.66	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน	4.42	.64	มาก
3. ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติ ภารกิจร่วมกัน	4.47	.65	มาก
4. ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีในการทำงาน	4.35	.61	มาก
5. ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญต่อการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	4.29	.69	มาก
6. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.43	.61	มาก
7. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะ เอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้	4.41	.59	มาก
8. ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	4.47	.64	มาก
9. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักเต็มใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงานด้วย	4.31	.70	มาก
10. ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของ ผู้ร่วมงาน	4.44	.65	มาก
11. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้อื่น	4.36	.74	มาก
เฉลี่ยรวม	4.39	.49	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39, S.D. = .49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ
โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติ
ภารกิจร่วมกัน ($\bar{X} = 4.47, S.D. = .65$) และ ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการ
พิจารณาตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.47, S.D. = .64$) รองลงมา คือ ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
เป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.44, S.D. = .65$) และผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อ

ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.43, S.D. = .61$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ($\bar{X} = 4.29, S.D. = .69$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและจำแนกรายข้อ

พฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D	ระดับ
12. ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.38	.59	มาก
13. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.41	.65	มาก
14. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตัวเองว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	4.35	.67	มาก
15. ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.44	.68	มาก
16. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	.70	มาก
17. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.22	.66	มาก
18. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวិธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	4.27	.63	มาก
19. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ	4.38	.65	มาก
20. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	4.42	.61	มาก
เฉลี่ยรวม	4.36	.53	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36, S.D. = .53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.44, S.D. = .68$) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.42, S.D. = .61$) และผู้บริหารให้

กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.41, S.D. = .65$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.22, S.D. = .66$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและจำแนกรายข้อ

พฤติกรรมด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D	ระดับ
21. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่	4.20	.69	มาก
22. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.35	.73	มาก
23. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	4.33	.69	มาก
24. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.19	.69	มาก
25. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา	4.88	.68	ที่สุด
26. ผู้บริหารเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน	4.28	.71	มาก
27. ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	4.24	.69	มาก
28. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	4.29	.68	มาก
29. ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ	4.30	.70	มาก
เฉลี่ยรวม	4.27	.60	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27, S.D. = .60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยมี 1 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา ($\bar{X} = 4.88, S.D. = .68$) รองลงมาอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.35, S.D. = .73$) และ

ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ($\bar{X} = 4.33, S.D. = .69$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.19, S.D. = .69$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและจำแนกรายข้อ

พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D	ระดับ
30. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.33	.75	มาก
31. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ	4.28	.75	มาก
32. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าตามศักยภาพรายบุคคล	4.53	.62	มากที่สุด
33. ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงานที่มีปัญหาและไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเท่าที่ควร	4.17	.80	มาก
34. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม	4.32	.81	มาก
35. ผู้บริหารแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ	4.50	.64	มาก
เฉลี่ยรวม	4.36	.59	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36, S.D. = .59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยมี 1 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าตามศักยภาพรายบุคคล ($\bar{X} = 4.53, S.D. = .62$) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.50, S.D. = .64$) และผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.33, S.D. = .75$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงานที่มีปัญหาและไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเท่าที่ควร ($\bar{X} = 4.17, S.D. = .80$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดย
วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง รายละเอียด แสดงดังตารางที่ 4.7 – 4.11

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตาม
ประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวมและจำแนกรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่ง								
	ไม่เกิน 10 ปี		11 – 20 ปี		21 ปีขึ้นไป		เฉลี่ย		
	(n = 4)		(n = 14)		(n = 44)				
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมี									
อุดมการณ์	4.58	.33	4.29	.46	4.40	.51	4.39	.49	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.64	.28	4.30	.49	4.36	.55	4.36	.53	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.65	.35	4.12	.58	4.28	.61	4.27	.60	มาก
การคำนึงถึงความเป็น									
ปัจเจกบุคคล	4.52	.45	4.15	.50	4.31	.62	4.36	.59	มาก
เฉลี่ยรวม	4.60	.30	4.22	.46	4.36	.54	4.34	.52	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มี
พฤติกรรมโดยรวมอยู่ในระดับ มาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี
อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ใน
ตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวม และจำแนกรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน		SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม		1.110	2	.555	2.247	.108
	ภายในกลุ่ม		60.519	245	.247		
	รวม		61.629	247			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม		1.471	2	.735	2.631	.074
	ภายในกลุ่ม		68.473	245	.279		
	รวม		69.944	247			
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม		3.553	2	1.777	5.051	.007*
	ภายในกลุ่ม		86.166	245	.352		
	รวม		89.719	247			
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	ระหว่างกลุ่ม		3.230	2	1.615	4.647	.010*
	ภายในกลุ่ม		85.146	245	.348		
	รวม		88.376	247			
รวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม		1.990	2	.995	3.725	.025*
	ภายในกลุ่ม		65.423	245	.267		
	รวม		67.413	247			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีความแตกต่างกัน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 2 ด้าน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.9 - 4.11

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นรายคู่

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	เฉลี่ย	ไม่เกิน 10 ปี	11 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
		(n = 4)	(n = 14)	(n = 44)
	\bar{X}	4.60	4.22	4.36
ไม่เกิน 10 ปี	4.60	-	.3807*	.1450
11 - 20 ปี	4.22	.3807*	-	.2357
21 ปีขึ้นไป	4.36	.1450	.2357	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 - 20 ปี ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการกระตุ้น
การใช้ปัญญา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นรายคู่

	เฉลี่ย	ไม่เกิน 10 ปี (n = 4)	11 – 20 ปี (n = 14)	21 ปีขึ้นไป (n = 44)
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	\bar{X}	4.65	4.12	4.28
ไม่เกิน 10 ปี	4.65	-	.5278*	.3693
11 – 20 ปี	4.12	.5278*	-	.1585
21 ปีขึ้นไป	4.28	.3693	.1585	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อทดสอบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการกระตุ้น
การใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี ซึ่งแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งเป็นรายคู่

	เฉลี่ย	ไม่เกิน 10 ปี (n = 4)	11 – 20 ปี (n = 14)	21 ปีขึ้นไป (n = 44)
ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	\bar{X}	4.52	4.15	4.31
ไม่เกิน 10 ปี	4.52	-	.3661	.1098
11 – 20 ปี	4.15	.3661	-	.2562*
21 ปีขึ้นไป	4.31	.1098	.2562*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 เมื่อทดสอบความแตกต่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี ซึ่งแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยขอเสนอตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1.1.1 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.1.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 62 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำแนกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนทั้งสิ้น 620 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan จำนวน 248 คน แบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงละ 4 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 62 คน รอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน/ครูวิชาการ จำนวน 62 คน ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 124 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 248 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามแยกเป็น 2 ฉบับ แต่ละฉบับแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) และศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert) 5 ระดับ

ฉบับที่ 2 สำหรับรองผู้อำนวยการ/ครูวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับฉบับที่ 1

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการติดต่อประสานงานกับสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามส่งคืน รวมทั้งอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถามและกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถาม 248 ฉบับ ได้รับคืนที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ได้จำนวน 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบโดยนำมาทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F - test)

1.3 สรุปผลการวิจัย

1.3.1 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

2) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยมี 1 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนโยบายของหน่วยงาน โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยมี 1 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าตามศักยภาพรายบุคคล

1.3.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี

2. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีประเด็นที่น่าอภิปรายดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ซึ่งใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ กล้วยไม้ ธิพรพรธ (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการดำเนินงานของพยาบาลประจำการ ในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับสูง และผลการวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งนิสิตที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้นำประเมินตนเองและผู้ร่วมงานประเมิน อยู่ในระดับ “มาก” แต่มีข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สำหรับผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก น่าจะมีสาเหตุมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาทั้งระบบ จึงอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติดังกล่าว นอกจากนั้นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ โรงเรียนจะได้รับการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารตามระเบียบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงได้รับการพัฒนาให้มีส่วนเป็นผู้เสริมแรงเพื่อให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล จึงอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง มีศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อองค์กรมากกว่าเพื่อตนเอง และทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักในการที่จะพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษา นับได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนาจการ และมอบหมายงานในกำกับให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors) ที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมในทุกๆ ด้าน และเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพราะผู้นำจะมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจบุคลากร จูงใจในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรตระหนักถึงเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษารายด้าน

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวม

อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน และผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ อาจจะเนื่องมาจากกระแสของการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามภารกิจหลักของการปฏิรูปการศึกษา คือหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา รวมไปถึงการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กล้าวยไม้ ธิพรพรรณ (2545) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) และพัชร จิรจรัสชัย (2545 : 116) สำหรับผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์นั้นเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ที่ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาให้มีขึ้นในตนเอง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์และคุณภาพขององค์กรหรือหน่วยงานว่าน่าจะเป็นไปในทิศทางใด รวมไปถึงการมีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ร่วมงานด้วย

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารสร้างค่านิยมในการ

ทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระแสของการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามภารกิจหลักของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นการบริหารที่เน้นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการรู้จักเป็นเจ้าของร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งความสำเร็จมาจากความร่วมมือของทุกฝ่ายไม่ได้เกิดจากการควบคุมภายนอก ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้พัฒนาจึงส่งเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุกานดา ตันปิยงกูร (2542) ได้ศึกษาวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน พบว่าลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจจะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็น “ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา” ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เนื่องจากแรงบันดาลใจจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในที่จะทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งหวังให้เกิดขึ้น หากผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานได้ ย่อมหมายถึงองค์กรหรือหน่วยงานนั้นประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ

2.2.3 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบупัญญาของหน่วยงาน โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระแสของการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามภารกิจหลักของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐานตามสภาพจริง ทั้งภายในและภายนอก กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง มีความมุ่งมั่นในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ร่วมงานให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรับรู้ปัญหา และร่วมวางแผน ตลอดจนร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาทั้งระบบ เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของกล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) และ ศุภชัย โถบบำรุง (2545 : 160) ได้

ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้าน และผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรจัดประชุมผู้ร่วมงานเพื่อร่วมกันคิดวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและหาวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยอาศัยเทคนิคการระดมสมองเป็นการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมทุกคนได้มีส่วนร่วม และรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้นนำไปสู่การแก้ปัญหาคด้วยวิธีการที่ดีที่สุด อีกทั้งเป็นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาให้สูงขึ้นด้วย

2.3.4 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าตามศักยภาพรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนถือเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีความก้าวหน้าทางราชการซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภชัย โภชน์รุ่ง (2545 : 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้าน และสัมพันธ์กับผลการวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) และ อัญชัน เต็มกระโทก (2547) สำหรับผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันกระแสการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน รวมทั้งภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ครูเกิดความสับสนในแนวปฏิบัติ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่ต้องรู้รอบ รู้ลึก และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานทุกคน โดยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะสร้างความรู้สึกรับรอง มั่นใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ผู้บริหารที่มี

ประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารแต่ละคนซึ่งมีประสบการณ์ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน จะมีประสบการณ์ในการบริหาร การอบรมสัมมนา ศึกษา งานที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการพัฒนาตนเองในรูปแบบที่ทันสมัย เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ประกอบกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ซึ่งผ่านการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ จึงสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารรุ่นก่อน ๆ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป เข้าใจผู้ร่วมงานได้ดีกว่า ให้ความสนใจผู้ร่วมงานหลายมิติ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารแบบมืออาชีพ จึงตระหนักเสมอในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จมีปัจจัยหลายอย่างด้วยกันแต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นจักรกลสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารคุณภาพในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของความหลากหลาย ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสร้างกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะ

จากงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่มีข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เป็นประเด็นสำคัญและน่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยขอนำมาเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1) ควรกำหนดให้มีนโยบาย แผนงาน/โครงการ การฝึกอบรมพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ภายหลังการอบรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2) ควรกำหนด โครงการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ที่ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น ๆ นั้นเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะอาจจะทำให้แนวโน้มในด้านการระดมความคิดที่หลากหลายจากผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานลดลง หากผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับต่ำ จึงควรให้ความสำคัญและนำมาใช้กำหนดกรอบในการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นระบบและต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ควรวางแผนพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งระหว่าง 11 – 20 ปี ที่ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นและพัฒนาตนเองของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

4) ยกย่องให้รางวัลผู้บริหาร โรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง โดยประเมินจากผลสำเร็จในการบริหารจัดการในสถานศึกษา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และปลุกปั้นการกระตุ้นผู้บริหารให้เกิดความตระหนักในการที่จะพัฒนาตนเองสู่พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

- 1) ผู้บริหาร โรงเรียนควรประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองตามความเป็นจริงอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
- 3) ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยใช้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตามกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
- 4) ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้ความสำคัญพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นกรณีพิเศษ เพราะผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น ๆ และนำมาใช้กำหนดกรอบในการเข้ารับการพัฒนาตนเอง เพื่อนำ ไปสู่พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่เหมาะสมต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.2.1 ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เพื่อศึกษาข้อจำกัดในการใช้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน

3.2.2 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะจะทำให้เห็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเชิงประจักษ์

3.2.3 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายกรณี เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา และได้รับรางวัลดีเด่นด้านต่าง ๆ หรือผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานดีเด่น เป็นต้น จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจากผู้ร่วมงานตามสภาพความเป็นจริง

3.2.4 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารนำผลที่ได้ไปพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กীরติ รุ่งแจ้ง (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- กล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการดำเนินงานของพยาบาลประจำการในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- จิตติพงษ์ คล้ายไธทอง (2547) “พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545) *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ธีระ รุณเจริญ ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รณิษฐ์ (2545) *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร ข้าวฟ่าง
- เนตรพัฒนา ขาววิราช (2546) *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บุญชม ศรีสะอาด (2545) *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุวีริยสาส์น
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ประพันธ์ สุริหาร (2542) *ศัพท์ทางการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 4 ขอนแก่น ขอนแก่นการพิมพ์
 ประเวศ ะสี (2541) *ปฏิรูปการศึกษาก่อสร้างสรรคภูมิปัญญา* สานปฏิรูป, 1(8), 5
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ประเวศ ะสี, อานันท์ ปันยารชุน และสิปปนนท เกดตุ๊ด (2541)
ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มติชน
- พัชรี จีร์จั้งชัย (2545) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
 จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการ
 บริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) *เอกสารประกอบการสอนภาวะผู้นำ* ภาควิชาการบริหารจัดการคณะ
 บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยพายัพ
- ภิญโญ คชศิลา (2543) “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
 ขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการ
 บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการ
 วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- _____ (2545) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)* วารสาร
 สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 28 (มกราคม - มิถุนายน) 31- 48
- วรากรณ์ สามโกเศศ (2542 25 พฤศจิกายน) “ปัจจัยล้อมโลกก่อนเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม” *มติชน*
 รายวัน หน้า 6
- วันชัย นพรัตน์ (2540) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขต
 การศึกษา 12” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหรการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา* กรุงเทพฯ
 ทิพย์วิสุทธิ
- วิชัย ศรีเสนห์ (2542) “ศึกษภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
 การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 มหาสารคาม

- ศุภกฤต ไกรสกุล (2543) “การศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย” รายงาน การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศุภชัย โอบำรุง (2545) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีอาชีพ กับประสิทธิภาพในการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- สงข ประเสริฐพันธุ์ (2543) *ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน* กรุงเทพฯ สุวีริยาสาสน์
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2540) *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ไทย
- สราวุธชัย จันทะมล (2548) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลข เขต 2” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุกานดา ดบเนียนกูร (2542) “วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพในโรงเรียน” รายงานการวิจัย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545) *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร บุ๊คลิงค์
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ บริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5 – 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สร้อยตระกูล (ดิวิยานท์) อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์* พิมพ์ ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) *การบริหาร ทักษะ และ การปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

อัญชัญ เค็มกระโทก (2547) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงาน
 ในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา”
 วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Anderson, Alyce Patricai (2002) “Transforming an elementary school in to a professional learning
 community through a top-down initiative.” Ed.D. Rowan University, Dissertation
 Abstracts International.

Bass, B.M. (1985). *Leadership & Performance Beyond Expectations*. Newyork: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). “The implications of transactional and transformational
 leadership for individual, team, and organizational development.” *Research in
 Organizational Change and Development*, 4 231-272.

_____. (1990b). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Psychologist Press.

Jago, A.G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and Research* *Management Science*, 18,
 p. 315.

Koh, William L.K. (1991). “An Empirical Validation of the Theory of Transformational
 leadership in Secondary in Singapore” Ph.D. Dissertation University of Oregon.

Keller, R.T. (1992). *Transformational leadership and the Performance of Research and
 Development Project Group*. *Journal of management*.

Philbin, Leo Patrick. (2001) “Transformational Leadership and the secondary school principal
 (Leadership)” Ph.D. Purdue University, 2001 Dissertation Abstracts International.

William, L.K. , Streets, R.M. & Terborg, J.R. (1995). *The Effects of Transformational leadership
 on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*. *Journal of organization
 behavior*.

Yammarino, F.J., Spangeder, W.D. & Bass, B. M. (1993). *Transformational leadership
 and performance: A longitudinal Investigation*. *Leadership Quarterly*, 4 (1): 81-102.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. 3rd ed . New York: Prentice Hall Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

ฉบับที่ 1 ผู้อำนวยการประเมินตนเอง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยสอบถามผู้บริหารและผู้ร่วมงานใน โรงเรียนประถมศึกษา (โรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ความคิดเห็นและคำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวม โดยจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและคุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป
3. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มี จำนวน 35 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางนาฎยา เวียงนนท์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อมูลทั่วไป	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
1. ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติราชการปัจจุบัน	1 []
<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ โรงเรียน	
<input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	
<input type="checkbox"/> ครูวิชาการ โรงเรียน	
<input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	
โปรดระบุกลุ่มสาระการเรียนรู้.....	
2. เพศของท่าน	2 []
<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
3. อายุของท่านปัจจุบันปี	3 []
4. ระดับการศึกษาของท่าน	4 []
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท
5. ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารถึงปัจจุบัน.....ปี	5 []
6. ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในขณะนี้	8 []
<input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก (ไม่เกิน 120 คน)	
<input type="checkbox"/> ขนาดกลาง (121 – 300 คน)	
<input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ (301 – 499 คน)	
<input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ (500 คนขึ้นไป)	

ตอนที่ 2

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีต่อผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านได้พิจารณาตัดสินว่า ท่านซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามความเป็นจริงในแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด
 4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก
 3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
 2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย
 1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์					
1. ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน					
2. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
3. ท่านเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน					
4. ท่านพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีในการทำงาน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5. ท่านพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน					
6. ท่านปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
7. ท่านมีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้					
8. ท่านยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ					
9. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
10. ท่านประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน					
11. ท่านประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้อื่น					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
12. ท่านมองการณ์ไกลและตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
13. ท่านให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
14. ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตัวเองว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15. ท่านสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
16. ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน					
18. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
19. ท่านแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ					
20. ท่านแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา					
21. ท่านแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่					
22. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
23. ท่านส่งเสริมผู้ร่วมงานให้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24. ท่านใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
25. ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา					
26. ท่านเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆให้กับผู้ร่วมงาน					
27. ท่านช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
28. ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
29. ท่านให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
30. ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล					
31. ท่านรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ					
32. ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าตามศักยภาพรายบุคคล					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
33. ท่านให้ความสนใจผู้ร่วมงานที่มี ปัญหาและไม่ได้รับความสนใจจาก กลุ่มเท่าที่ควร					
34. ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วย ความยุติธรรม					
35. ท่านแสดงความยินดีด้วยความ จริงใจเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ					

ฉบับที่ 2 รองผู้อำนวยการ/ครูวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยสอบถามผู้บริหารและผู้ร่วมงานในโรงเรียนประถมศึกษา (โรงเรียนตาม โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ความคิดเห็นและคำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ. ผลการวิจัยจะเสนอเป็นภาพรวมโดยจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและคุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป
3. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 4 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีจำนวน 35 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางนาฎยา เวียงนนท์

นักศึกษابริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อมูลทั่วไป

ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย

1. ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติราชการปัจจุบัน 1 []
 - ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียน
 - ครูวิชาการโรงเรียน
 - ครูผู้สอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - โปรระบุกลุ่มสาระการเรียนรู้.....
2. เพศของท่าน 2 []
 - ชาย หญิง
3. อายุของท่านปัจจุบันอยู่ในช่วง 3 []
 - น้อยกว่า 25 ปี 25 – 30 ปี
 - 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี
 - 51 – 60 ปี
4. ระดับการศึกษาของท่าน 4 []
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

ตอนที่ 2

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีต่อผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านได้พิจารณาตัดสินว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามความเป็นจริงในแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด
 4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก
 3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
 2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย
 1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน					
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
3. ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน					
4. ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีในการทำงาน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5. ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญต่อ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนใน การทำงาน					
6. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นประ โยชน์ ต่อส่วนรวมมากกว่าประ โยชน์ ส่วนตัว					
7. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน ว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้					
8. ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและ จริยธรรมประกอบการพิจารณา ตัดสินใจ					
9. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิด ความรู้สึกรักเต็มใจและภาคภูมิใจเมื่อ ได้ร่วมงานด้วย					
10. ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือ ของผู้ร่วมงาน					
11. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็น ประโยชน์ต่อการทำงานของผู้อื่น					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
12. ผู้บริหารมองการณ์ไกลและ ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
13. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานใน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตัวเองว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ					
15. ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
16. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน					
18. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
19. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ					
20. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา					
21. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่					
22. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
23. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
24. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
25. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาของหน่วยงาน โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา					
26. ผู้บริหารเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน					
27. ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
28. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
29. ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
30. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล					
31. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าตามศักยภาพรายบุคคล					
33. ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงานที่มีปัญหาและไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเท่าที่ควร					
34. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม					
35. ผู้บริหารแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ					

ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ประเด็นประเมิน	ผลการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	0	1	4	0.8
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	1	1	1	5	1
11	1	1	0	1	1	4	0.8
12	1	1	1	0	1	4	0.8
13	1	1	1	1	1	5	1
14	1	1	1	0	1	4	0.8
15	1	1	1	0	1	4	0.8
16	1	1	0	1	1	4	0.8
17	1	1	0	0	1	3	0.6
18	1	1	1	1	1	5	1
19	1	1	0	0	1	3	0.6
20	1	1	1	0	1	4	0.8
21	1	1	1	1	1	5	1
22	1	1	1	0	1	4	0.8
23	1	1	1	0	1	4	0.8
24	1	1	1	0	1	4	0.8
25	1	1	0	0	1	3	0.6
26	1	1	0	0	1	3	0.6

ประเด็นประเมิน	ผลการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
27	1	1	0	1	1	4	0.8
28	1	1	1	1	1	5	1
29	1	1	1	0	0	3	0.6
30	1	1	1	1	1	5	1
31	1	1	1	0	1	4	0.8
32	1	1	1	1	1	5	1
33	1	1	1	1	1	5	1
34	1	1	0	0	1	3	0.6
35	1	1	1	1	1	5	1

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายชาติรี ขาปะวัง

สถานที่ทำงาน	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท กศ.ม การบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประสบการณ์หรือความชำนาญ	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2. นายนิคม สุวพงษ์

สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท กศ.ม การบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประสบการณ์หรือความชำนาญ	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และประเมินผล

3. นายเฉลียว นครไพร

สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านปอภาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท กศ.ม การบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ประสบการณ์หรือความชำนาญ	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4. นางจำรัสลักษณ์ สุระเสน

สถานที่ทำงาน

โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ร้อยเอ็ด
สพท.รอ.1

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท กศ.ม. หลักสูตรและการสอน
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

ครูชำนาญการพิเศษ สาขาภาษาไทย
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

5 นายสุคใจ กองมะลี

สถานที่ทำงาน

โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ร้อยเอ็ด
สพท.รอ.1

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท กศ.ม. การวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

ครูชำนาญการพิเศษ สาขาคณิตศาสตร์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / 403

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายชาติรี ชาติประวี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางนาถยา เวียงนันท นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แผนกวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง
“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด
เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพร จินะวัฒน์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้า
อิสระ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บ
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ขั้นหนึ่งแล้ว เพื่อให้เครื่องมือ
ที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่าน
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิศักดิ์ จินตานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ) / ๑๐๓



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพลู อําเภอบางกรัณ
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิคม สุวพงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางนาฎยา เวียงนนท์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง
“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด
เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณพ จินะวิวัฒน์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้า
อิสระ ตามโครงการค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บ
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ชั้นหนึ่งแล้ว เพื่อให้เครื่องมือ
ที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้ไปตรวจพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่าน
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7

ที่ ศษ 0522.16 (บ) / 403



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอเวียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเฉลียว นครไพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางนาฎยา เวียงนนท์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณพ จินะวัฒน์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ชั้นหนึ่งแล้ว เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่านด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทักคี จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / 403

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางจรัสลักษณ์ สุระเสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางนาฎยา เวียงนนท์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แผนกวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง
“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด
เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรมพ จินะวัฒน์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้า
อิสระ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บ
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้หนึ่งแล้ว เพื่อให้เครื่องมือ
ที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่าน
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ) / 408



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุดใจ กองมะลิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางนาฎยา เวียงนนท์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง
“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด
เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพร จินะวัฒน์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้า
อิสระ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บ
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ขั้นหนึ่งแล้ว เพื่อให้เครื่องมือ
ที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่าน
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณาณา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินคานุกรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / 2552

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดทุก โรง

เนื่องด้วย นางนาฎยา เวียงนันท นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด"

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อประโยชน์ในด้านที่จะเป็นข้อมูลสำหรับนำไปใช้พัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จังหวัดร้อยเอ็ด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทักดิ์ จินตานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางนาฏยา เวียงนนท์
วัน เดือน ปี	10 ธันวาคม 2504
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (กศ.บ. วิชาเอกชีววิทยา) มศว.มหาสารคาม พ.ศ. 2529 ประกาศนียบัตรครูพิเศษมัธยมศึกษา (พ.ม.) จากศึกษาคด้วยตนเอง พ.ศ. 2525 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) จากวิทยาลัยครูบุรีรัมย์ พ.ศ. 2524
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนชุมชนบ้านสีแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านสีแก้ว