

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL SERVICE PROVIDERS
UNDER THE LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION CHIANG RAI



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

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ของ เบญจวรรณ ปันแก้ว

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นทอง)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. นริศรา เลือคล้าย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รัชิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	เบญจวรรณ บันแก้ว, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นกอง
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย จำนวน 285 คน ได้มาจากตารางของเครจซ์และมอร์แกน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชนิด 1) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.94 และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนโยบายของการกระจายอำนาจและความยืดหยุ่น ลงสู่การปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายและกรอบงานที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และยึดหลักการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของบุคลากร สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีเครือข่ายการทำงานระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในการเตรียมความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบขั้นตอน ควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการถอดบทเรียนต่าง ๆ ของปัญหา และส่งเสริมเรียนรู้การแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ให้อิสระในการทำงาน และมีการนิเทศติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

Title: A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL SERVICE PROVIDERS UNDER THE LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION CHIANG RAI

Author: Benjawan Pankaew, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong

Keywords: The transformational leadership

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the transformational leadership of school service providers under the local government organization Chiang Rai. 2) to study the guideline development of the transformational leadership of school service providers under the local government organization Chiang Rai. The sample was done by 285 people including administrators and teachers and school service providers under the local government organization Chiang Rai. They're selected by the sample group from Krejcie and Morgan's table. Once the sample size was obtained, Proportional Stratified Random Sampling method was used. The research was a 5-point scaled questionnaire with a reliability of 0.94 about the transformational leadership of school service providers under the local government organization Chiang Rai plus an interview about the guideline development of the transformational leadership of school service providers under the local government organization Chiang Rai. Statistics used in data analysis were Frequency Distribution, Finding percentage averaging and finding the Standard Deviation and Content analysis. The research results found that: 1) The transformational leadership of school service providers under the local government organization Chiang Rai as whole and specifically were rated at a high level; ranking from the highest to lowest as follow: idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation, and inspiration motivation 2) The guideline development of the transformational leadership of school service providers under the local government organization Chiang Rai should: decentralize and be flexible in school work and policy, have a broad and clear vision of their pathway to manage the school, encourage teachers and staffs to share opinion and take part in school objectives and use Good Governance for working method, analyze and respond to their staff's needs, trigger internal and external motivation of teachers and school staffs, have interpersonal work relationship among the school board and staff, have a warm and professional atmosphere at school and be good models in job commitment and hard work, stimulate the power of problem-solving in teachers and staffs, let teachers and staffs solve problems creatively, utilize new technologies and innovation in problem solving, analyze and learn lesson from old problems, encourage teachers and staffs to observe experts and learn how to solve problems, support teachers and staffs based on their abilities, appoint the right person for the right job, give teachers and staffs freedom and flexibility in their work, observe and evaluate teachers frequently.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในการให้คำปรึกษาและขอแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษาค้นคว้า ความรู้ และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏรายนามในภาคผนวก การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งให้คำแนะนำ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ครอบครัวและเพื่อน ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดี คุณค่าและความดีงามของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้ความช่วยเหลือและได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้ จนประสบความสำเร็จด้วยดี

เบญจวรรณ ปั่นแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา	10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	24
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย	52
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย	57
บทที่ 4 ผลการวิจัย	60
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย	60
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย	62
ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย	69
บทที่ 5 บทสรุป	77
สรุปผลการวิจัย	77
ข้อเสนอแนะ.....	84
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	92
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	93
ภาคผนวก ข แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	94
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	101
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	107
ภาคผนวก จ ผลการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล	108
ประวัติผู้วิจัย	116

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย จำแนกตามรายด้าน	63
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	63
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	65
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา.....	66
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล.....	68
ตาราง 7 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาใน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	69
ตาราง 8 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	72
ตาราง 9 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการกระตุ้นปัญญา.....	73
ตาราง 10 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	75

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	50
ภาพ 2 แสดงขั้นตอนการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย.....	51
ภาพ 3 แสดงขั้นตอนการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาใน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย.....	52
ภาพ 4 แสดงแผนภาพแสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง.....	53



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านภัยพิบัติ โรคติดต่อ การผันผวนทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการเมืองการปกครอง ที่หมุนเวียนเปลี่ยนไปในทุกขณะ สิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อโดยตรงและระยะยาวให้กับทุกหน่วยงานทั้งเล็กและใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นระบบการศึกษาไทย ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเป็นอย่างมากมาย ถือว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ท้าทายความสามารถในแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานของไทยที่จะต้อง ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อลดผลกระทบเหล่านี้ที่จะเกิดขึ้นกับคนไทยทุกคน ไมเช่นนั้นแล้ว ผลกระทบเหล่านี้จะก่อให้เกิดปัญหาด้านต่าง ๆ ต่อประเทศไทยในอนาคตและยากที่จะแก้ไข การเตรียมตัวที่ดี มีความรอบครอบ มีระบบหรือแนวทางที่ชัดเจนและเหมาะสม ในการลดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และอาจกลายเป็นอีกหนึ่งในวิกฤติที่ร้ายแรงที่สุด ต่อจากนี้ ดังนั้นในฐานะที่ระบบการศึกษาไทยถือว่าเป็นองค์กรพัฒนาคน เพื่อไปสู่การพัฒนา ประเทศชาติ ควรพิจารณาสร้างระบบการศึกษาของไทยให้มีคุณภาพ การเน้นการเรียนรู้แบบ Active Learning ปรับเปลี่ยนระบบการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนโดยตรง และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สถานศึกษาต้องปรับมุมมอง ต่อการเรียนการสอนผ่านกระบวนการคิดที่เป็นระบบ มีการฝึกอบรมทักษะความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันและอาชีพ ฝึกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น เรียนรู้ผ่านโครงการ การฝึกตั้งคำถามและค้นหาคำตอบด้วยตนเอง ทั้งนี้ ครูผู้สอนจะต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถหลากหลายด้าน แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาระบบการสอนอยู่เสมอ มีการประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่จำเป็นสำหรับการศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ได้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติ นี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาไทย เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้เติบโต ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (มูลนิธิคีนันแห่งเอเชีย, 2563, สืบออนไลน์)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ อิทธิพลการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งผู้นำอาจเป็นผู้นำ ที่มาจากตำแหน่งทางการบริหารภายในองค์กรและแบบไม่เป็นทางการ และได้รับการยอมรับ สามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้แล้ว ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น ผู้นำจะเป็นบุคคลเดี่ยวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการเสมอไป สามารถได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือหัวหน้าในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทนำกลุ่มไปสู่จุดหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ข้อมูลและคำแนะนำ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้อย่างราบรื่นภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินการตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรเมื่อถึงเวลาเปลี่ยนแปลง (สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์, 2560, หน้า 13)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญ และรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีนักวิชาการและมิงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้จำนวนมาก และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อขององค์กรหรือหน่วยงานทุกที่ ในด้านของผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผู้นำและของผู้ตาม ทิศนคติทางบวกต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (ปริญญาดันสกุล 2550, หน้า 7) กระบวนการสร้างหรือพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีบุคลากร

ที่มีความรู้และมีประสิทธิภาพทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานระดับต่าง ๆ มากขึ้น “คน” จึงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะนำองค์การสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมาย ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จด้านผู้นำนั้นจะต้องบริหาร 3 ปัจจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การบริหารตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารคน ได้แก่ ผู้ร่วมงานหรือบุคลากร ให้ตั้งอกตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่องค์การหรือหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งบังเกิดผลงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เจษฎา นกน้อย, 2554, หน้า 45) ทั้ง 3 ปัจจัย เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จโดยเฉพาะการบริหารตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี และสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ยึดแนวคิดของภาวะผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน (Transformation) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยมีหลักที่ว่า ความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลง คือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลงไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิด การปลูกฝังค่านิยม ผู้นำก็จะสร้างพลังในทางสร้างสรรค์และการตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์การที่แข็งแกร่งขึ้นได้ (ธวัช บุญยมนิ, 2550, หน้า 35)

การบริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 9 บัญญัติไว้ว่า ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาต้องยึดหลัก การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความต้องการในแต่ละระดับหรือท้องถิ่น ดังปรากฏใน มาตรา 39 ที่บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ซึ่งในการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management : SBM) เป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารการศึกษา มีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมทำให้ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อการจัดการในรูปแบบใหม่ โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งเป็นผู้บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับของสังคม ผู้นำจะต้องวางกลให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องเตรียมความพร้อมในตนเองในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะความสามารถหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากหลักการบริหารในยุคปัจจุบันเป็นการบริหารเพื่อให้งานและน้ำใจ ทำให้ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงานทิศทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ดังนั้น ปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จคือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน (อรอุสา มหาสุวรรณ, 2559)

การบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบของ “Q-BEST” ซึ่งหมายถึงการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรแบบสมดุลในการบริหารจัดการระบบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาคุณภาพ ครู บุคลากร และนักเรียน การจัดระบบประมาณด้านวัสดุ การจัดสรรพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการศึกษาที่สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ การนำผลลัพธ์มาใช้ประโยชน์ในการริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาให้สูงกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้สามารถแข่งขันในด้านคุณภาพทางการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของประชาชนมากขึ้น (สุรพล เคยบรรจง, 2556)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และแสดงให้เห็นว่ามีภาวะผู้นำในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นขั้นเป็นตอนที่บริหารจัดการของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมในการบริหารเป็นผู้นำด้วยการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข เป็นทีม มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีด้านงานทำงาน และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม ในการบริหารงานจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรทำให้

ทุ่มเทให้แก่งาน ผู้นำต้องสร้างความผูกพันรักใคร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรักและความศรัทธาในตัวผู้นำพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานให้หน่วยงานของตนประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำย่อมมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (ปริญญา ตันสกุล, 2550, หน้า 14)

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความตระหนักเห็นความสำคัญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาของไทยและต้องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ประชากรทั้งหมด 1,105 คน จำแนกเป็นสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย จำนวนประชากร 202 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวนประชากร 337 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบล จำนวนประชากร 326 คน และสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวนประชากร 240 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย จำนวน 285 คน ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สังกัดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ และกำหนดสัดส่วนตามสังกัดของสถานศึกษา จำแนกเป็นสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย จำนวน 52 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 87 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 84 คน และสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนตำบล จำนวน 62 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ได้กำหนดตัวแปรในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบุคลากร โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและทัศนคติของบุคลากรให้สูงขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น คำนึงถึงการกิจและ

วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการจูงใจให้บุคลากรมองการณ์ไกล และนำไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำยกย่อง เคารพนับถือ ไว้วางใจ และทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ และสิ่งๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสม่ำเสมอหรือเสมอต้นเสมอปลาย ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เมื่อเจอสถานการณ์วิกฤต มีคุณธรรมและจริยธรรม อุทิศตนเพื่อเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์แน่วแน่ ส่งเสริมความภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความเป็นพวกเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ บุคลากรจะเลียนแบบผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากร เริ่มจากการสร้างแรงจูงใจภายใน มีการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงสิ่งๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างชัดเจน แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ด้านการกระตุ้นปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย และการเผชิญกับปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วม มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหาด้วยตนเอง ผึกทักษะกระบวนการคิด สร้างกำลังใจให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล เปิดโอกาสให้แก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญเป็นที่ปรึกษา จะต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมทักษะ ความถนัด ศักยภาพของบุคลากร

ให้เพิ่มขึ้น สนับสนุนในเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อจิตใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และส่งเสริมความต้องการเหล่านั้น เป็นผู้ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และแสดงความคิดเห็น และช่วยให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของตนเอง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3 วิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 4.1 ข้อมูลพื้นฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 4.2 ความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 4.3 รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 4.4 วัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 4.5 การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน (2557, หน้า 16) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย กำกับดูแลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานในหน้าที่ และพัฒนานักเรียนเต็มตามศักยภาพ

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 23) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553, หน้า 45) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน ในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งการร่วมแรงร่วมใจในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มีบทบาทรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาของรัฐและเอกชนให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะ
 - 1.1 เป็นผู้มีความรู้
 - 1.2 เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.3 เป็นผู้มีความกล้าหาญ
 - 1.4 เป็นผู้มีความเด็ดขาด
 - 1.5 เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม

- 1.6 เป็นผู้มีความยุติธรรม
- 1.7 เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
- 1.8 เป็นผู้ที่มีความอดทน
- 1.9 เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
- 1.10 เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
- 1.11 เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
- 1.12 เป็นผู้ที่มีความพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
- 1.13 เป็นผู้ที่มีความสงบเสงี่ยม
- 1.14 เป็นผู้มีความสงรักภักดี
- 1.15 เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 1.16 เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

2.1 ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) จะต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว พร้อมอยู่เสมอที่จะรับทุกสถานการณ์ ปรับตัวได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงานหนักและความลำบาก

- 2.2 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
- 2.3 ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
- 2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 2.5 ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity)

3. คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การศึกษาวิชาการทั่วไป การศึกษาด้านวิชาชีพและการศึกษา ให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญ ในแขนงวิชาที่คนสนใจ

4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

- 4.1 ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา
- 4.3 จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
- 4.4 ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน
- 4.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
ประกอบด้วย

1. สร้างสรรค์ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการบวมนในการจัดการกับบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างงานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น
2. การสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พูดที่มีศิลปะ เนื่องจากไม่ได้เพียงแค่การสื่อสารข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ฟังแล้วพิจารณาตามข้อเท็จจริง
3. คิดวิเคราะห์ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความใส่ใจในการแสดงความคิดของครูและบุคลากรทางการศึกษา เปิดโอกาสให้ได้แสดงออกทางความคิดเห็น โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและนักเรียน ทักษะการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ
4. สร้างชุมชน ผู้บริหารต้องมีการประสานเชื่อมโยงที่ดีกับกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น สร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้น
5. มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้อาคารเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ
6. สร้างความร่วมมือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้และนำมาสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงให้กับทุกคนในโรงเรียน เกิดการปฏิบัติตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้
7. สร้างพลังทัศนคติเชิงบวก ผู้บริหารต้องดูแลเอาใจใส่ มีเวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง พัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน
8. ความเชื่อมั่น ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย มีความโดดเด่น รักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน
9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร ผู้บริหารต้องแสดงความทุ่มเท อย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้
10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ ต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และจะต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
11. ต้องเป็นนักประกอบการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์
12. นักริเริ่มงาน เชื่อมมั่นในตนเอง เป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาให้สำเร็จ

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูหรือบุคลากร สนองต่อความต้องการเชิงบวก เพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน และส่งผลต่อความรักและสามัคคีในโรงเรียน

14. ถ่อมตัวและอ่อนน้อม ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

15. ตัวอย่างที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้วิธีการและฝึกทักษะ กระบวนการต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกทักษะการสื่อสารที่ดีและคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

The Wallace Foundation (2012) แนวทางหรือคุณลักษณะสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ควรมี 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กว้างไกล เพื่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียน การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่แท้จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดี น่าอยู่เหมาะสมกับวัย เพื่อพัฒนาระบบงานการศึกษา เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น ทั้งครูในโรงเรียน เพื่อพัฒนาทักษะของทุกคน และถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพ และมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอนและให้บรรลุผลสำเร็จตามความเป้าหมาย

5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครู บุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหารเป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบไปด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ยุติธรรม เชื่อเพื่อเพื่อแผ่ ประพฤติตนตามหลักศีลธรรม ด้านความเป็นผู้นำ มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา อุดมทุน มีความ รับผิดชอบ มีความรู้อย่างถ่องแท้ในด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารจะต้อง มีการวางแผนอย่างเป็นระบบประสานงานสอดคล้องกับบุคคลและประเมินติดตามผล

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามของบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550) บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้การ บริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ มีดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้นำในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและสังคม
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบยุติธรรมและทำงานเป็นทีม
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา เป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ในการสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารงานที่มีคุณภาพ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณและสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

Derick (2016) นักวิชาการผู้มีประสบการณ์ด้านการสอน ได้สรุปบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญและจำเป็นต้องปฏิบัติในโรงเรียน 9 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการทำโครงการจัดหาทุนการศึกษาให้กับโรงเรียน การพัฒนาครูผู้สอน เพื่อพัฒนานโยบายของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรักษาระเบียบวินัย มีการสร้างความเข้าใจให้แก่ครู ทุกคน และต้องตั้งเป้าหมายของการนำไปใช้ในทิศทางเดียวกัน จะทำให้การทำงานร่วมกัน ง่ายขึ้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบในการประเมิน ติดตาม นิเทศ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรม รวมทั้งโครงการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จะต้อง

มีการพัฒนาครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรมต่อการตัดสินใจและบุคลากร มีการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู แก้ไขปัญหา

4. ผู้บริหารต้องมีการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ ที่จัดขึ้นเป็นประจำ

5. ผู้บริหารจะต้องทบทวนนโยบาย ระบบ และกระบวนการทำงานภายในโรงเรียน เพราะถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดตารางการทำงานประจำปีหรือปฏิทินวิชาการ

7. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหรือมอบหมายบทบาทในสรรหาครู ได้อย่างถูกต้อง ตั้งแต่กระบวนการสัมภาษณ์ ทดสอบ ชี้แจงนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน

8. ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน

9. ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน โดยธรรมชาติมีงานหนัก อยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่าง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้ และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

DoDEA21 (2014) ได้กำหนดตัวชี้วัดด้าน บทบาท สมรรถนะและความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผล ใน 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนกำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอน ต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และ

ด้านการประเมินผล ให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ อย่างมีอาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมพื้นฐานภายในโรงเรียนและห้องเรียน ยึดการเรียนรู้ ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้แบบ Active Learning กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ มีความยืดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ภายนอกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมเพื่อเกิดการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และเตรียมผู้เรียน สำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้เป็นอย่างดี จะต้องสำรวจตนเองถึงข้อบกพร่อง และหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ปรเมธ สมบูรณ์ (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางสังคม สามารถใช้ อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายและ สำเร็จลุล่วงด้วยดีที่กำหนดได้

นิตพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ผู้นำต้องการและพฤติกรรมนั้น จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

รัตติกาล ไชยวุฒิ (2558, หน้า 13-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจ ผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เสียสละ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จาก ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และผู้รับบริการ เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายใน องค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมี ประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปราณีต จินดาศรี (2559, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น โดยผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่วางไว้

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนในการติดต่อสื่อสารประสานงาน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน และการจูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธา และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

ฐาปนา ถิ่นไพศาล (2559, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม เพื่อทำให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีอำนาจที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทำงาน โดยผู้นำนั้นจะต้องสามารถชักนำ กำหนดทิศทาง ชักชวน สอนงาน และให้คำปรึกษาได้

วันชื่น ทองอยู่ (2561, หน้า 36) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของตนหรือเพื่อกระตุ้น ชักนำ ผลักดัน โน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้มีความเชื่อถือและเต็มใจในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการใช้อำนาจอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือ ประสานงาน ด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือตามที่เป้าหมายได้วางไว้ร่วมกัน

Bass (2008 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ

1. ทศวรรษที่ 1920 ภาวะผู้นำเป็นความปรารถนาของผู้นำที่จะนำ และทำให้ผู้อื่นยอมตาม เคารพ เชื่อศรัทธา และให้ความร่วมมือกับผู้นำ
2. ทศวรรษที่ 1930 ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดระเบียบ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
3. ทศวรรษที่ 1940 ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะชักจูงและชักนำ
4. ทศวรรษที่ 1950 ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำใช้ในกลุ่มและผู้นำมีอำนาจที่ได้มาจากการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม

5. ทศวรรษที่ 1960 ภาวะผู้นำเป็นการสร้างอิทธิพล เพื่อให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน

6. ทศวรรษที่ 1970 ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลของการใช้ความสามารถในการตัดสินใจ

7. ทศวรรษที่ 1980 ภาวะผู้นำเป็นการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้อื่น เพื่อให้สามารถทำงาน ตามเป้าหมายได้

8. ทศวรรษที่ 1990 ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากความร่วมมือร่วมกัน

ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน (2560, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลให้ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลในกระบวนการต่าง ๆ ต่อบุคคลอื่น โดยการชักจูง ชี้นำ กระตุ้น พฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคล คนเดียวกันหรือคนละบุคคลก็ได้ ดังนั้น ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายคนได้ นอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้งานดำเนินตามเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามของความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้ รัตติกาล ไชยวุฒิ (2558, หน้า 10) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในการแสดงบทบาท เพื่อให้บุคคลปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้นำได้มากขึ้นน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น โดยผู้นำสามารถเลือกแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะขององค์กร และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องมีในตัวผู้นำเป็นพิเศษเพราะภาวะผู้นำจะเป็นเสมือนตัวเชื่อมโยง การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ความสำคัญของ

ภาวะผู้นำที่มีในองค์กร ที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้นสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นจนขยายสู่องค์กรระดับประเทศซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

ฐาปนา ถิ่นไพศาล (2559, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า บรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ต่อองค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อีกด้วย

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 14) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพขณะเดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงาน และสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ แก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเองแล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวนและการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งคลี่คลายและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วันชื่น ทองอยู่ (2561, หน้า 37) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไป ในขณะที่ขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Wright and Noe (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรแต่ละองค์กร เพราะภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริม สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่งานประจำหรืองานที่ดำเนินตามกรอบเท่านั้น หากแต่รวมรวมถึงการดำเนินงานให้เกิดผลดีสร้างสรรค์ต่อองค์กรและการใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่ ๆ พัฒนาองค์กร

Bass (2008 อ้างอิงใน ผุสดี จิรนากุล, 2562, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นตัวแปร

หรือปัจจัยที่สำคัญ สามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญที่องค์การต้องการการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงาน ตามภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยในการบริหารงานนั้นจะประกอบด้วย กระบวนการ 4 อย่าง

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติ เพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการด้วยการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำข้อเสนอนะแกผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวัง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับติดตาม ทบทวนงานที่ได้ทำไปแล้ว โดยดูจากผลย้อนหลังและเทียบกับเกณฑ์ว่าได้เป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สะท้อนการขับเคลื่อนการพัฒนางานองค์กรทำให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำ

Bass (1985) ได้แสดงให้เห็นวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากตอนปลายของทศวรรษที่ 1940 ทฤษฎีส่วนใหญ่เน้นที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำจนถึงตอนปลายทศวรรษที่ 1960 รูปแบบ ส่วนบุคคลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเด่นของผู้นำเมื่อเข้าสู่ตอนปลายทศวรรษที่ 1960 ถึงตอนต้นของทศวรรษที่ 1980 การศึกษาภาวะผู้นำกลายเป็นตามสถานการณ์ เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำผู้ตามและสถานการณ์ และเมื่อเข้าสู่ตอนต้นของทศวรรษที่ 1980 ได้เกิดทฤษฎีแรงบันดาลใจและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความเด่นชัดมีชื่อเสียงมากขึ้นในทศวรรษที่ 1990 จนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาด้านเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ นักวิชาการได้สรุปวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 9 ยุค ดังนี้ (ยุทธนา ไชยจุกุล, 2554, หน้า 189)

1. บุคลิกภาพ (Personality era) ยุคนี้จะรวมถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษาอย่างเป็นทางการในครั้งแรก ด้วยยุคนี้ แบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

1.1 ช่วงเวลาวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great man period) ยุคนี้นักวิจัยเน้นการศึกษาเรื่องวีรบุรุษที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ของโลกใน ค.ศ. 1960 Jennings อธิบายว่า ภาวะผู้นำบนพื้นฐานของลักษณะทางกรรมพันธุ์หรือสิ่งที่ถ่ายทอดกันได้ทางพันธุกรรม ผลการศึกษา

ไม่ได้พิสูจน์ว่าเป็นไปตามที่นักวิจัยอธิบายหรือสรุปไว้ และต่อมายังพบอีกว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันอย่างมา และบุคลิกภาพเหล่านั้นก็ยากที่จะเลียนแบบกันได้ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดเรื่องความเชื่อว่าภาวะผู้นำจำกัดอยู่ในเฉพาะชนชั้นสูงเท่านั้น

1.2 ช่วงเวลาลักษณะ ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Leadership traits) เริ่มขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษาหาวิธีคัดเลือกนายทหาร การศึกษาดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ภายหลังจากสงครามนักวิจัยจึงได้เริ่มศึกษาเพื่อระบุลักษณะที่สำคัญ ๆ ของบุคคลซึ่งใช้แยกระหว่างบุคคลที่มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leaders)

2. ยุคการใช้อิทธิพล (Influence era) ยุคนี้พัฒนาแนวคิดต่อยกยุคคุณลักษณะ โดยมองว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ใช่คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวและมุ่งเน้นในแง่อำนาจและอิทธิพล ยุคนี้ ประกอบด้วย 2 ช่วงเวลา คือ

2.1 ช่วงเวลาความสัมพันธ์ทางอำนาจ (Power relations period) ตัวอย่างทฤษฎีกลุ่มนี้ เช่น แนวคิดฐานอำนาจ 5 ประการ ของ French พบว่า ภาวะผู้นำแบบเบ็ดเสร็จ ภาวะผู้นำแบบควบคุมเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการใช้อิทธิพลแบบทิศทางเดียวจากบนลงล่าง โดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมสำหรับโลกในยุคปัจจุบันนี้

2.2 ช่วงเวลาการโน้มน้าวใจ (Persuasion period) ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ใน ค.ศ. 1928 Schenk เสนอทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leader dominance approach) ซึ่งเป็นยุคของช่วงเวลาการโน้มน้าวชักจูงนี้เรื่องของการใช้อำนาจแบบบังคับจะถูกลดบทบาทไป

3. ยุคการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

3.1 ช่วงเวลาการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตอนต้น (Era behavior period) ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในการเสริมแรง การศึกษาของมหาลัษ Ohio (Ohio state studies) และการศึกษาของมหาลัษ Michigan (Michigan state studies) ดังนี้

3.1.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผนอธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง การกิจ

การติดต่อสื่อสาร และระบบวิธีการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือและมีสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ (Halpin and Stogdill, 2001, pp. 169–181)

3.1.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งมีนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการมีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงานผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้องโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง ทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ และให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน ผู้นำจะวางแผน ตัดสินใจมอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิดและการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก (Field, 1990)

3.1.3 ช่วงเวลาการวางเงื่อนไขการกระทำ Operant period ช่วงเวลานี้ มองผู้นำในฐานะผู้บริหารเสริมแรง ซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำจะเป็นการเสริมแรงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ (Field, 1990, p.12)

4. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation era) ยุคนี้เป็นยุคที่มีความก้าวหน้าครั้งสำคัญของการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยดูจากปัจจัยที่สำคัญนอกเหนือจากตัวผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ชนิดของงาน สถานะทางสังคมของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจตามตำแหน่งงาน และธรรมชาติของสภาพแวดล้อมภายนอก พฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะปฏิบัติแตกต่างกันไปตามแต่สถานการณ์ แบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา (รัตติกาล, จงวิศาล, 2556, หน้า 192)

4.1 ช่วงเวลาสภาพแวดล้อม (Environment period) ในยุคช่วงเวลาสภาพแวดล้อม ผู้นำจะปรากฏตัวต่อเมื่ออยู่ในสถานที่ เวลา และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งแนวคิดนี้ไม่ยึดติดกับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ เพราะหากว่าพวกเขาออกจากตำแหน่งไปบุคคลอื่นก็สามารถเข้ามาแทนที่ได้ไม่ยาก

4.2 ช่วงเวลาสภาพทางสังคม (Social status period) ช่วงเวลาสภาพทางสังคมอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ถ้าสมาชิกกลุ่มได้รับผิดชอบงานพิเศษบางอย่าง พวกเขาจะเกิดความคาดหวังว่าแต่ละบุคคลจะปฏิบัติ ในแนวทางหรือพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติมาก่อน

4.3 ช่วงเวลาสังคม-เทคนิค (Socio-technical period) ทฤษฎีในกลุ่มนี้ จะเป็นช่วงช่วงเวลาสังคม-เทคนิค จะเน้นด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ มีความก้าวหน้ามากกว่าช่วงเวลาสภาพแวดล้อม เนื่องจากช่วงเวลาระยะหลังเริ่มต้นเห็นความสำคัญของอิทธิพลกลุ่ม

5. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency era) ยุคภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency) ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลา

6. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional era) ยุคภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

6.1 ช่วงเวลาแลกเปลี่ยน (exchange period) ผู้นำมักจะมีบทบาทมากขึ้นเมื่อผู้ตามความสามารถน้อย ผู้นำจะยอมรับบุคลิกภาพที่หลากหลายได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีในช่วงระยะนี้ยังคงมีการใช้อ้อยู่จนถึงปัจจุบัน

6.2 ช่วงเวลาการพัฒนาบทบาท (role development period) ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และทำให้เกิดความหวังในทางบวก แนวคิดนี้ภาวะผู้นำอาจจะอยู่กับผู้ตามไม่ได้อยู่กับผู้นำทั้งหมด (รัตติกรณ จงวิศาล, 2556, หน้า 195)

7. ยุคต่อต้านภาวะผู้นำ (Anti-leadership era) การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงนี้ พบว่าตัวแปรต่าง ๆ ไม่สามารถอธิบายอะไรได้ จึงเกิดแนวคิดภาวะผู้นำที่มีอยู่ใช้ไม่ได้ และทำให้เกิดยุคต่อต้านภาวะผู้นำขึ้น ยุคต่อต้านภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

7.1 ช่วงเวลาคลุมเครือ เป็นภาวะผู้นำที่เลิกให้ความสนใจและควรละทิ้งเนื่องจากไม่มีความชัดเจน

7.2 ช่วงเวลาการทดแทน ช่วงเวลานี้พัฒนาโดยตรงจากยุคสถานการณ์ แนวคิดนี้พบว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบน้อยต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2556, หน้า 196)

8. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำจากวัฒนธรรม (The culture era) ภาวะผู้นำไม่ใช่ปรากฏการณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นอำนาจทุกอย่างของวัฒนธรรมขององค์การ ทั้งองค์การ ยุคนี้หากผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในองค์การได้ผู้ตามจะสามารถนำตนเองได้ ยุคนี้สืบเนื่องมาจากยุคการแลกเปลี่ยนเพราะวัฒนธรรมสามารถสร้างขึ้นจากภาวะผู้นำตั้งแต่ระดับล่างและขึ้นมาถึงระดับสูงขององค์การ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2556, หน้า 197)

9. ยุคของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational era) ภาวะผู้นำแบบใหม่และมีศักยภาพมากที่สุดในปีเป็นยุคของการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามทฤษฎีในกลุ่มนี้ ถือว่าเป็นตัวแทนของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ และมีศักยภาพมากที่สุดในการพัฒนาทฤษฎี ภาวะผู้นำการพัฒนาแนวคิดในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้อยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจภายใน และมองภาวะผู้นำเกิดขึ้นในระดับองค์การและมีผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในสถานการณ์และมีอิทธิพลที่พวกเขา มีต่อกันและกัน ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจต่อผู้นำได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 198)

สรุปได้ว่า วิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำให้เข้ากับยุคสมัยและมีการพัฒนาเข้าสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่การพร้อมกับการขยายทฤษฎีของภาวะผู้นำและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีของภาวะผู้นำคือ โครงสร้างของกรอบแนวความคิดที่มีการผสมผสานและเชื่อมแนวความคิดที่แตกต่างไว้ด้วยกัน และพบว่า ปัจจัยที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำมีได้หลายปัจจัย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 17-18) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง

วสิรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์ (2552, หน้า 18) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเช่าว้ปัญญาหรือการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการจัดการหรือบริหารที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม และกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึกยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎี ของ Bass and Avolio (1994) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง เคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามปฏิบัติมากกว่าที่คาดหวังดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วรวิวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558, สื่อออนไลน์) คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าและนำไปสู่ความสำเร็จ

2. เป็นผู้นำที่กล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ว่ามีความสามารถรับผิดชอบในงานได้
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน สามารถชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งมีท่านผู้รู้ได้เสนอไว้ ดังนี้

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2556, หน้า 88) ได้เสนอ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. จะต้องมองตนเองว่าเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือองค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของตน
2. เป็นผู้ที่จัดการกับความเลียงอย่างรอบคอบ เมื่อมีความรอบคอบในการแก้ปัญหา ผลกระทบที่ตามมาจะน้อยลงหรือหมดไป
3. มีความเชื่อมั่นในบุคลากรและทราบถึงความต้องการของพวกเขาอย่างรวดเร็ว
4. สามารถแสดงค่านิยม ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของพวกเขาได้อย่างชัดเจน การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ค้ำชูหรือเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ความขัดแย้งในองค์กรก็จะลดลง
5. มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่น จะทำให้องค์กรพัฒนาได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการเปิดกว้างก็ทำให้องค์กรมีความทันสมัย
6. มีทักษะในความคิด มีระบบการคิดที่เป็นขั้นตอนและมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาอย่างระมัดระวัง การทำงานอย่างเป็นขั้นตอนจะทำให้ทำงานได้อย่างครบวงจร เกิดความผิดพลาดน้อย
7. มีวิสัยทัศน์และเชื่อในลางสังหรณ์ของตนเอง ผู้นำที่มีประสบการณ์ย่อมมีความคิด มีมุมมองที่กว้างไกลและสามารถสัมผัสได้ สามารถคาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่ยังมาไม่ถึง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ของ Bass (1990) โดยมี Burns (1978) และ Bass (1985) เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูง ต่อทฤษฎีนี้ พฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนักวิชาการได้พิสูจน์ ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากมีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ยงยุทธ รุ่งแจ้ง (2551, สืบออนไลน์) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของผู้นำ ตามหลักการ ทฤษฎี ของ Burns ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจระดับ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการการวิจัย เชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมืองโดย Burns ซึ่งในตอนนั้นเรียกว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ และผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไข พฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกัน ในทฤษฎีนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการ ยกย่องระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม สันติภาพและมนุษยธรรม ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการ แสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะ เกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย

สรุปได้ว่า สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ต่อมา Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี และแบบแลกเปลี่ยน Bass นิยามภาวะนำในแง่ของของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรกหรือที่เรียกว่า ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี เขาเห็นว่าบารมี เป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พยายามที่จะเพิ่มพลัง จูงใจ และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำเชิงบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดภาวะผู้นำ Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการมอบหมายงานให้ทำเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายมากขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกกัน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ใน ค.ศ.1985 ได้เสนอ ภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งมีลักษณะเป็น พลวัตที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน Bass วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและมีผลการปฏิบัติได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ (Yukl, 2006, p. 23)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ ใน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994)

Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น การศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass and Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และให้ความพึงพอใจ มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมิงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กร ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) ที่มหาวิทยาลัย บิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำองค์กร จำนวนมาก จากทุกส่วนในสังคม โดยมีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ ที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I’s”

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence หรือ charisma leadership: II) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและ เห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมี วิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์นั้น ต่อมาใน ค.ศ. 1995 ได้มีการตรวจสอบองค์ประกอบใหม่ของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง โดยในแบบวัดภาวะผู้นำ มีการจำแนกองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านพฤติกรรม (Behavior) ผู้นำจะมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่เน้นเรื่องค่านิยม ความเชื่อ พันธกิจ จะระบุอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการมีสำนึกต่อจุดมุ่งหมายอย่างแรงกล้า คำนึงถึงด้านศีลธรรมและจริยธรรม และอีกองค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ผู้นำจะมีคุณลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกภาคภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ของตนเอง เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ผู้นำจะแสดงออกถึงความรู้สึกเข้มแข็งและมั่นใจ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวาผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มีแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อการให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner (1995)

Kouzes and Posner (1995) ได้อธิบายวิธีการปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมและเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the process) โดยผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมไปสู่สถานะที่ดีกว่า ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับในความเสี่ยงมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอนาคตที่โดดเด่นเหมือนใครใช้สัญชาตญาณหรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ถ่ายทอดและทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

3. มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน (Enabling others to act) โดยการสนับสนุนความร่วมมือ ส่งเสริมเป้าหมายความร่วมมือกัน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันผู้นำ มีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเอง มีการให้ทางเลือกและมีการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม

4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Model on the way) สิ่งแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัว และส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์การและทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น เลิกงานช้าทำงานหนัก

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมแรงเสริมสร้างกำลังใจ โดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงานการเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงานการสร้างเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งรางวัลจากภายในหรือรางวัลทางด้านจิตใจ เช่น รางวัลจากภายใน คือ รางวัลที่เกิดจากตัวงานนั่นเอง มีความรู้สึกสนุกกับการทำงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความตื่นเต้นและภาคภูมิใจจากการทำสิ่งใหม่หรือจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการที่ผู้นำเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ รับผิดชอบต่อปัญหาการแสดงความเห็นกันเอง การขอบคุณ รวมทั้งการแสดงความยินดีและยกย่องผลงานต่อหน้าผู้อื่น เป็นต้น สำหรับตัวอย่างการให้รางวัล

ที่เป็นรางวัลภายนอก เช่น ผลตอบแทนในรูปแบบของเงิน วัตถุ สิ่งของการเลื่อนตำแหน่ง สิ่งสำคัญสำหรับการให้รางวัลอีกประการหนึ่ง คือ การให้ผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลงานซึ่งมีการพิจารณาถึงความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ควรมีการฉลองความสำเร็จ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการทุ่มเทร่างกายแรงใจและการทำงานหนัก โดยการเฉลิมฉลองให้กับสิ่งที่มีคุณค่า การทำเช่นนี้ผู้นำจะสร้างจิตวิญญาณของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยม

สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำหรือโมเดลภาวะผู้นำสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ เช่น นำไปใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร นำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัย เช่น การศึกษาเพื่อการควบคุมและการทำนายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งของตนเองและผู้อื่น รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลภาวะผู้นำในกลุ่มองค์กรและสังคมให้มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันมากที่สุด

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) เนื่องจากครอบคลุม และชัดเจนในด้านเนื้อหา และจากการค้นคว้างานวิจัยด้านการบริหาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษามากที่สุดซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่น และเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และแสดงความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตาม

รู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ช่วยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อให้คำแนะนำการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อมูลพื้นฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น (Local Government) มีรากฐานมาจากแนวคิดหรือหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารประเทศ ได้กระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการปกครองท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งเนื้อหาที่สำคัญเกี่ยวกับการปกครองกับแนวความคิดและทฤษฎีในการกระจายอำนาจได้ มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับท้องถิ่น ดังต่อไปนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ

การปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง (Local Self Government) เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากถึงหลักการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

1.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่างซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครอง

และบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง ได้มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2552, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจปกครอง หมายถึง วิธีการหนึ่งในการจัดการปกครองประเทศที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้กับองค์กรอื่น นอกจากองค์กรส่วนกลาง เพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยให้มีความเป็นอิสระ (Autonomy) ในการดำเนินงาน และไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของส่วนกลางแต่จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแล (Tuttle) ของส่วนกลาง

Smith (1985, p. 1) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจปกครอง หมายถึง การที่รัฐบาลกลางหรือการบริหารราชการส่วนกลางยินยอมกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ โดยให้ท้องถิ่นมีหน่วยงานที่เป็นของตนเองทำหน้าที่ในการบริหารงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร ภารกิจจากภาครัฐ และส่วนกลาง ให้แก่องค์กรอื่นใดไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ส่วนภูมิภาค องค์กรอิสระ องค์กรท้องถิ่น องค์กรเอกชน โดยเฉพาะภาคประชาชน ไปดำเนินการแทน ซึ่งการถ่ายโอนดังกล่าว อาจจะมีลักษณะเป็นการถ่ายโอนเฉพาะภารกิจ ซึ่งเป็นการแบ่งภารกิจ ให้แก่องค์กรที่ได้รับการกระจายอำนาจดำเนินการหรือเป็นการถ่ายโอนโดยยึดพื้นที่เป็นหลักซึ่งเป็นการแบ่งพื้นที่เป็นหน่วยงานย่อยในการดำเนินการ

1.2 วัตถุประสงค์ในการกระจายอำนาจรัฐ

มีวัตถุประสงค์สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ (หจวณ ชูเพ็ญ, 2551, หน้า 10-12)

1.2.1 เพื่อความพอใจของประชาชน การกระจายอำนาจให้คนในท้องถิ่นมีความเข้าใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ทั้งทางด้านสังคมและโครงสร้างพื้นฐานมากขึ้นจะช่วยเพิ่มสวัสดิการให้กับท้องถิ่นนั้น เพราะคนในท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นของตนเองได้ดีกว่าผู้ไม่อยู่ในท้องถิ่น จึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้

1.2.2 เพื่อลดบทบาทโดยรวมของอำนาจรัฐทุกระดับ การกระจายอำนาจทางด้านรัฐศาสตร์ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือการมอบอำนาจ (Delegation) และการให้อำนาจ (Devolution) ในการปกครองที่รัฐบาลให้กับหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการดำเนินการตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่น โดยส่วนกลางเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ไปยังท้องถิ่นมีเหตุผลสนับสนุนหลายประการ เช่น ประเทศมีอาณาเขตกว้างใหญ่มีอุปสรรคในการเดินทางและ

ติดต่อสื่อสารความมีประสิทธิภาพและความได้เปรียบของแต่ละหน่วยปกครองส่วนท้องถิ่นในเชิงข้อมูล และการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และความสามารถในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองที่ช่วยให้ภาระของรัฐบาลในการให้ความช่วยเหลือลดน้อยลง

1.2.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างผู้บริหารและการใช้ผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจให้กับท้องถิ่นในการปกครองตนเอง โดยการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดูแลท้องถิ่นในฐานะตัวแทนของประชาชน ตัวแทนเหล่านี้จะต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อประชาชนและมีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการสร้างผู้นำท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาศักยภาพและทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติให้มีคุณภาพ

1.2.4 เพื่อสร้างระบบการบริหารแบบการปกครองที่ดี การบริหารการปกครองที่ดีเกิดจากการตอบสนองที่รวดเร็วของผู้นำท้องถิ่นที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้นโยบาย มีความรู้และเข้าใจประเด็นปัญหาของท้องถิ่นและสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละท้องถิ่นมีลักษณะปัญหาแตกต่างกัน การกระจายอำนาจจะยังมีส่วนทำให้การทำงานของท้องถิ่นมีเอกภาพมากขึ้น

1.2.5 เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สังคมแบบประชาสังคม การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการจัดการกับกิจกรรมของบ้านเมือง รวมทั้งกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขึ้น โดยการเป็นตัวแทนร่วมอยู่ในองค์กรที่จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จะเกิดการสร้างสรรค์ทางสังคม เนื่องจากประชาสังคมจะสามารถให้ข้อมูลทั้งสะท้อนความเป็นจริงและความต้องการของชุมชนที่แท้จริงได้

1.2.6 เพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นจะทำให้รัฐบาลกลางสามารถนำข้อมูลของท้องถิ่นมาประสานงานกับรัฐบาลท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะส่งเสริมการดำเนินนโยบายทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นได้มากกว่าการที่รัฐบาลกลางดำเนินการภายใต้แนวทางเดียวกันทุกท้องถิ่น โดยละเอียดรายละเอียดทางด้านความแตกต่างกันไปตามเขตพื้นที่

1.2.7 เพื่อส่งเสริมการสร้างกระบวนการประชาธิปไตยโดยการปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนเกิดความรู้ทางการเมือง โดยรู้วิธีการเลือกตั้งการบริหารการเมืองท้องถิ่นและการต่อสู้แข่งขันกันตามวิถีทางการเมือง ในที่สุดประชาชนจะรู้ว่าตน

มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนได้เสียกับการปกครอง เกิดความรับผิดชอบในการบริหารท้องถิ่น และวางแผนประโยชน์อันพึงมีจากท้องถิ่นที่อยู่ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนา และวางรากฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย

1.2.8 เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการทางการเมือง และการตัดสินใจในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเมืองที่มีผลกระทบต่อประชาชนอย่างเด่นชัดมากกว่าการเมืองที่เกิดจากการปกครองของรัฐบาลกลาง ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการตัดสินใจที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร อันเนื่องจากการกระจายอำนาจเป็นการนำการเมืองลงสู่ท้องถิ่น โดยผ่านกระบวนการเลือกตั้ง การหาเสียงการเสนอนโยบายและการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารจึงก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ได้ดูแลบ้านเมืองของตนเองจัดการแก้ไขปัญหาชุมชนของตนเองซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะดูแลรักษาทรัพยากรของท้องถิ่นมากขึ้น

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการกระจายอำนาจรัฐเป็นเรื่องของความพยายามในการพัฒนากลไกการทำงานให้มีความแหลมคม การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพผู้นำองค์กรชาวบ้าน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดเรียนรู้ การเสริมสร้างกระบวนการทำงานการผลักดันในทางนโยบายที่มีพลังเชื่อมประสานในหลาย ๆ ระดับ ระบบฐานข้อมูลไม่ว่าจะเป็นขบวนการเคลื่อนไหวภาคประชาชนทั้งในระดับท้องถิ่น หรือในระดับสหพันธ์ กลไกเครือข่ายขององค์กรปกครองท้องถิ่นก็ยังคงมีความเชื่อมั่น และมีความหวังต่อแนวทางในระดับท้องถิ่นที่จะการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นที่มีได้กระจุกตัวอยู่ที่โครงสร้างอำนาจหลักด้านเดียวเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในเชิงนโยบายการกระจายอำนาจที่เปิดพื้นที่ให้มีความเป็นอิสระและพื้นที่การมีส่วนร่วม อย่างแท้จริงในการบริหารจัดการท้องถิ่นต่อไป

ความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแนวคิด เหตุผลและข้อสนับสนุน ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ รัฐดังที่ได้กล่าวมา ประกอบกับอุดมการณ์ประชาธิปไตย ซึ่งมุ่งเปิดโอกาสและสนับสนุน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและกิจกรรมการปกครองตนเอง ในระดับหนึ่ง จึงเป็นสาเหตุสนับสนุนให้เกิดการปกครองท้องถิ่น (Local Government) ขึ้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2557, หน้า 4-5) อธิบายว่าการปกครอง คือ การให้คนในท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการปกครองตนเองโดยประชาชนในท้องถิ่นซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานจากหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) ที่หมายถึงการที่รัฐมอบอำนาจปกครองให้องค์กรปกครองอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ขององค์กรปกครองส่วนกลางจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2557, หน้า 22) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งราชการส่วนกลางได้มอบอำนาจในการปกครองและบริหารกิจการงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมายโดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของส่วนราชการ ส่วนกลางราชการส่วนกลางเป็นเพียงหน่วยคอยกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อยหรืออีกนัยหนึ่งการปกครองส่วนท้องถิ่นคือการกระจายอำนาจของราชการส่วนกลางเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นอิสระต่างหากจากการปกครองของส่วนกลางที่ให้อำนาจแก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง

สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการปกครองตนเอง โดยให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารพัฒนา มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดภายในท้องถิ่นของตนเท่านั้น และหน่วยการปกครองท้องถิ่นนี้ต้องอยู่ในความดูแลของรัฐบาล ดังนั้น การเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ สามารถเลือกตั้งผู้บริหารของตนได้โดยตรง

รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากความหมายของการปกครองท้องถิ่นดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นพบว่าในการปกครองท้องถิ่นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เรียกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาทำหน้าที่ในการบริหารท้องถิ่น (Local Administration) ซึ่งจะมีความแตกต่างหลากหลายกันไปตามขนาดของพื้นที่ความหนาแน่นของประชากรและความเจริญก้าวหน้าของสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Forms of Government) มีหลายรูปแบบและได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ อาทิ Norton (1994, pp. 420-425) และหจวณ ชูเพ็ญ (2551, หน้า 29-35) ซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบขององค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีการพัฒนาการและปรากฏอยู่ในประเทศต่าง ๆ ได้ 6 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบที่ประชุมเมือง (Town Meeting) รูปแบบที่ประชุมเมืองหรือที่ประชุมเมืองที่มีผู้แทนนี้เป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่เก่าแก่ที่สุด เป็นระบบการปกครองที่มีพื้นฐานของประชาธิปไตยโดยตรงหรือประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วมคำว่า Town ในความหมายเดิมนั้นคือเมืองเล็ก ๆ ที่มีประชากรต่ำกว่า 20,000 คน จะจัดการประชุมตามวาระที่กำหนดขึ้น และประชาชนทุกคนสามารถเข้าร่วมได้โดยที่ประชุมมีอำนาจเต็มในด้านนิติบัญญัติ คือการออกกฎข้อบังคับการกำหนดอัตราภาษีและการจัดสรรงบประมาณการปกครองรูปแบบนี้มีลักษณะพิเศษที่วามติเก่า ๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้ หากมีการตัดสินใจใหม่ด้วยมาตรการที่เรียกว่าการริเริ่มจากประชาชนและการลงมติจากประชาชนในการประชุม นอกจากงานที่กล่าวมาแล้วที่ประชุมก็จะเลือกคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งทำหน้าที่บริหารในระหว่างที่ยังไม่มีการประชุมงานที่จะต้องดูแลก็คือทรัพย์สินของเมือง การออกใบอนุญาต การเรียกประชุมเมืองในวาระพิเศษ และดูแลงานของฝ่ายต่าง ๆ คือ งานทะเบียน งานคลังตำรวจและการศึกษา ผู้รับผิดชอบด้านต่าง ๆ เหล่านี้อาจได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมเมืองหรือคณะกรรมการเป็นผู้เลือกตั้งก็ได้ส่วนที่ประชุมเมืองแบบมีตัวแทนเกิดขึ้นจากการที่เมือง (Town) ขยายตัวมากขึ้นและมีประชากรมากขึ้นชุมชนต่าง ๆ จึงคัดเลือกตัวแทนเข้าร่วมในที่ประชุมเมืองและดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่นเดียวกับประเทศสวิสเซอร์แลนด์เคยมีประสบการณ์ในการเลือกใช้รูปแบบการปกครองแบบนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบดังกล่าว คือ กรณีโดยทั่วไปประชาชนมาร่วมประชุมน้อย แต่บางกรณีก็มีคนบางกลุ่มเข้าร่วมประชุมมากเกินไปโดยเฉพาะกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมืองหรือในเวลาที่มีการประชุมเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคนส่วนใหญ่ก็มักจะมีประชาชนเข้าร่วมมากเป็นพิเศษ

2. แบบสภา-นายกเทศมนตรี (The Council-Mayor Form) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้รูปแบบเช่นนี้ โดยทั่วไปยึดหลักการปกครองแบบรัฐสภา ซึ่งอำนาจการปกครองของระบบนี้อยู่ที่สภานิติบัญญัติ ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนฝ่ายบริหารมาจากการคัดเลือกของสภา คณะเทศมนตรี จึงมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยทางอ้อมด้วยสภาเป็นผู้ควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหาร และสภามีอำนาจสูงสุด การปกครองรูปแบบนี้มีโครงสร้างที่แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ฝ่ายคือฝ่ายสภา (Council) และฝ่ายบริหาร (Executive) โดยฝ่ายสภาทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติคือทำหน้าที่ด้านการออกข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เทศบัญญัติที่ออกโดยเทศบาลสภาประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากจากการเลือกตั้งของประชาชน ส่วนฝ่ายบริหารประกอบด้วยสมาชิกของสภาจำนวนหนึ่ง ทำหน้าที่บริหารหน่วยปกครองนั้น ๆ ซึ่งสามารถเห็นรูปแบบสภาดังกล่าวได้ในการปกครองท้องถิ่นของหลายประเทศในยุโรป

ปัจจุบัน และของประเทศไทยในอดีต กล่าวโดยสรุปในระบบนี้ประชาชนเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติทางตรงและเลือกฝ่ายบริหารทางอ้อม

3. แบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอ (The Weak-Mayor Form) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เลือกรูปแบบนี้โดยหลักการแล้วจะยึดหลักการปกครองภายใต้หลักการแบ่งแยกอำนาจที่มีจุดมุ่งหมายจะป้องกันการฉ้อฉลอำนาจโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหารและฝ่ายตุลาการจะผ่านการเลือกตั้งโดยตรงทั้ง 3 ฝ่าย ทำให้มีอำนาจและศักดิ์ศรีที่ทัดเทียมกัน เกิดการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (System of Checks and Balances) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เลือกรูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการคือ

3.1 เห็นว่าฝ่ายบริหารควรมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน แต่ต้องไม่มีอำนาจทางการเมืองมากเกินไป

3.2 ประชาชนควรมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น จากแนวคิดพื้นฐานทั้ง 2 ประการนี้ ทำให้ตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชน รวมทั้งตำแหน่งอื่น ๆ เช่น หัวหน้ากองคลัง หัวหน้ากองทะเบียน เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านี้เป็นอิสระจากนายกเทศมนตรี และให้ผู้บริหารเหล่านี้รับผิดชอบต่อประชาชนโดยตรงถึงแม้ว่านายกเทศมนตรีจะมีอำนาจในการยับยั้งมติหรือข้อกำหนดของสภา แต่สภาจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของฝ่ายบริหาร การที่นายกเทศมนตรีถ่วงดุลอำนาจของสภาแต่ขาดเครื่องมือสำคัญในการบริหารคืองบประมาณนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือนายกเทศมนตรีมีอำนาจจำกัด ไม่มีอำนาจโดยตรงเหนือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารคนอื่น ๆ เพราะคนเหล่านี้มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนเช่นเดียวกัน คนเหล่านั้นไม่จำเป็นต้องตอบสนองต่อคำสั่งของนายกเทศมนตรี รูปแบบการปกครองท้องถิ่นเช่นนี้จึงเน้นที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนเลือกตั้งผู้บริหารได้มาก แต่ให้ความสนใจในประสิทธิภาพการดำเนินงานน้อย หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เลือกรูปแบบนี้จึงมักเป็นเมืองขนาดเล็ก มีสภาพของสังคมในเมืองมีส่วนช่วยตรวจสอบการบริหารได้พอควรอยู่แล้ว

4. แบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็ง (The Strong-Mayor Form) รูปแบบนี้เป็นผลจากการที่มีการเติบโตของเมืองมากขึ้น การพัฒนาด้านต่าง ๆ รวมทั้งการอุตสาหกรรมได้ขยายตัวในเขตเมืองมากขึ้น การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเดิมหรือแบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอ (The Weak-Mayor Form) ที่ฝ่ายบริหารหลายคนมาจากการเลือกตั้งโดยตรงก็ได้เริ่มมีข้อจำกัดมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ แบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็งจึงเป็นทางเลือกใหม่ในการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหามาจากการเลือกรูปแบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเพิ่มอำนาจให้แก่ฝ่ายบริหาร เพื่อให้นายกเทศมนตรีกุมอำนาจ

ในการกำหนดนโยบายและการบริหาร ในขณะที่นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนเหมือนเดิมแต่ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้ง โดยมอบอำนาจให้นายกเทศมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และสามารถถอดถอนออกจากตำแหน่งได้ภายใต้การปกครองท้องถิ่นรูปแบบนี้งานของฝ่ายสภานิติบัญญัติอาจจะมีส่วนน้อยลงและไม่จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา ส่วนเทศมนตรีบางครั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบของการแต่งตั้งตำแหน่ง “รอง” เพื่อทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารขึ้นมาที่อาจเรียกว่า Chief Administrative Officer (CAO) เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาบริหารงานทุกอย่างตามนโยบายของนายกเทศมนตรี หน้าที่ของ CAO แต่ละคนในแต่ละท้องถิ่นนั้นมีความแตกต่างกันแต่จุดที่เหมือนกันได้แก่การจัดการด้านงบประมาณและการบริหารงานวันต่อวันของฝ่ายบริหาร การจัดระบบ CAO ขึ้นมาช่วยให้นายกเทศมนตรีสามารถทุ่มเทเวลาในด้านการเป็นผู้นำทางการเมืองได้มากขึ้น โดยนายกเทศมนตรีจะเป็นคนเสนอแนวความคิดและนโยบายต่อจากนั้นก็แสวงหาการสนับสนุนจากส่วนต่าง ๆ เป็นต้นว่า ผลักดันการขอรับรองเสียงต่าง ๆ จากสภารวมทั้งเดินทางไปพบประชาชนในพื้นที่และต่อรองกับศูนย์อำนาจในชุมชนนั้น ๆ จนถึงในระดับรัฐและระดับประเทศ

5. แบบคณะกรรมการ (The Commission Form) เป็นการปกครองภายใต้หลักการที่ว่า การออกกฎหมายและการบริหารงาน ไม่จำเป็นต้องแยกจากกันแต่สามารถใช้บุคลากรชุดเดียวกันทำงานทั้ง 2 อย่างได้ ส่วนที่เหมือนกับรูปแบบองค์กรปกครองท้องถิ่นอื่น ๆ คือคณะกรรมการชุดดังกล่าวต้องมาจากการเลือกตั้ง แนวความคิดหลักของรูปแบบการปกครองนี้ประชาชนเป็นผู้เลือกคนจำนวนหนึ่งเข้ามาทำงานบริหาร โดยไม่คำนึงถึงการสังกัดพรรคการเมือง ในด้านนิติบัญญัตินั้นคณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ออกกฎหมายข้อบังคับและกำหนดนโยบายคณะกรรมการชุดนี้ส่วนมากจะถือว่าเป็นคณะกรรมการชุดใหญ่ ส่วนในทางการบริหารกรรมการแต่ละคนจะแยกกันไปดำเนินการโดยไปคุมงานของแต่ละแผนก จุดเด่นของการปกครองรูปแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพที่น่าจะเกิดจากการบริหารดังกล่าวรวมทั้งการไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการบริหารรูปแบบนี้ก็มีจุดอ่อนคือการขาดผู้ประสานงานและผู้กำหนดความสำคัญของงานต่าง ๆ การต่อสู้ทางการเมืองจะเกิดขึ้นได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการประนีประนอมกันเองได้ง่ายเช่นเดียวกับการปกครองรูปแบบคณะกรรมการ คือการเลือกคนกลุ่มหนึ่งที่จะทำงานทั้งทางด้านนิติบัญญัติและการบริหารเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีประสิทธิภาพ แต่จากประสบการณ์ของหลาย ๆ เมือง พบว่ามีความต้องการผู้บริหารหลักเพียง 1 คน ทำหน้าที่ตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

ความต้องการนี้ จึงนำไปสู่การแสวงหาแนวทางการปกครองในรูปแบบที่เหมาะสมกับท้องถิ่นรูปแบบอื่นต่อไปอีก

6. แบบผู้จัดการ (The Manager Form) เป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดขึ้นด้วยอิทธิพลของความคิดที่เน้นประสิทธิภาพการบริหารงานแบบธุรกิจเพราะรูปแบบนี้เน้นการรวมศูนย์อำนาจในการบริหารและความเป็นมืออาชีพ สาระสำคัญของรูปแบบการบริหารนี้อยู่ที่การมอบบทบาทในด้านบริหารให้แก่ผู้จัดการมืออาชีพหรือนักบริหาร ซึ่งสภาเป็นผู้จ้างและสภามีอำนาจให้ออกจากตำแหน่งเป็นการรวมศูนย์อำนาจแก่นักบริหารหรือผู้จัดการเมืองมีอำนาจในการแต่งตั้งและถอดถอนหัวหน้าแผนกต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณ ทั้งกระบวนการตลอดจนการเสนอมาตรการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาเมือง ระบบดังกล่าวมีการทำงานและระบบการตัดสินใจคล้ายหน่วยงานเอกชน ประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งเปรียบเสมือนผู้ถือหุ้น สภาเปรียบเทียบคณะกรรมการบริหาร (City Council as a Board of Director) และผู้จัดการหรือนักบริหารก็เปรียบเหมือนผู้บริหารหมายเลขหนึ่ง โครงสร้างการบริหารเช่นนี้เน้นให้ไม่มีการแบ่งเป็นฝ่ายทางการเมืองจากการที่สภาเมืองประกอบด้วยสมาชิกไม่มาก (อาจเพียง 4-5 คน) ประชาชนจึงเลือกสมาชิกโดยไม่คำนึงถึงพรรคการเมือง สมาชิกสภาไม่มีอำนาจในการบริหาร ที่น่าสนใจก็คือข้อบังคับในเรื่องที่มีระเบียบไม่ให้สมาชิกสภาติดต่อกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ แต่หากสมาชิกมีข้อเรียกร้องใด ๆ ก็สามารถเรียกร้องไปยังผู้จัดการ ภารกิจของสภาจึงได้แก่ การพิจารณาข้อเสนอของผู้จัดการแล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายออกมา เนื่องจากสภาต้องรับผิดชอบการบริหารงานของผู้จัดการ สภาก็ต้องร่วมรับผิดชอบถ้าหากเกิดเรื่องไม่ถูกต้องในการบริหาร แต่หลักการนี้อาจจะทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้จัดการเมืองกับสภาที่มาจากการเลือกตั้งได้เช่นเดียวกัน สำหรับประเทศไทยในอดีต องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้รูปแบบสภา-นายกเทศมนตรี (The Council-Mayor Form) ซึ่งประชาชนจะเลือกตั้งสมาชิกสภาโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ส่วนฝ่ายบริหารหรือนายกเทศมนตรีจะมาจากผู้นำเสียงข้างมากของสมาชิกสภา หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเลือกฝ่ายบริหารทางอ้อมแต่ต่อมาในช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 ได้มีการประกาศใช้รูปแบบการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรงเป็นครั้งแรก จนถึงปัจจุบัน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยทุกแบบ ซึ่งก็รวมถึงเทศบาลตำบลด้วยได้ใช้รูปแบบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็ง (The Strong-Mayor Form) โดยมีนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน

วัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานภาครัฐหรือการบริหารงานสาธารณะโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ประการ คือการทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) และการทำให้ประเทศชาติบ้านเมืองมีความมั่นคงปลอดภัย (National Security) อันจะส่งผลให้ผู้คนในบ้านเมืองนั้นอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและมีชีวิตที่ดี การบริหารท้องถิ่นซึ่งเป็นการบริหารงานสาธารณะก็มีวัตถุประสงค์หลักในลักษณะเดียวกัน แต่อาจจะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น ทั้งนี้เนื่องจากผู้คนที่ในแต่ละสังคมอาจมีปัญหาความต้องการ ทศนคติ และค่านิยมที่แตกต่างกันซึ่งอาจสรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นโดยทั่วไปในภาพรวมได้ 4 ประการ ได้แก่ (รสนคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2551, หน้า 62-64)

1. การตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารท้องถิ่นคือการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ตามหลักการประชาธิปไตยประชาชนย่อมมีสิทธิที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนเองและประชาชนในท้องถิ่นก็ย่อมมีสิทธิในการกำหนดวิถีทางของท้องถิ่นตนเองด้วย ดังนั้นไม่ว่าประชาชนจะมีความต้องการอย่างไร วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นก็ต้องหันเหไปในทิศทางนั้น เพื่อให้เกิดการบริหารท้องถิ่นที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของประชาชนโดยทั่วไป ซึ่งการบริหารท้องถิ่นนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านปัจจัยพื้นฐาน ด้านศีลธรรม และด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต เป็นต้น

2. การตอบสนองนโยบายแห่งรัฐ ในฐานะที่การบริหารท้องถิ่นเป็นการดำเนินการบริหารในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่แต่ละท้องถิ่นจะต้องมีแนวทางการบริหารงานที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายแห่งรัฐ และมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนองนโยบายสาธารณะในระดับชาติหรือระดับรัฐ เพื่อให้การบริหารประเทศในทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกันประสานสอดคล้องกัน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางปฏิบัติ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของประชาชนในชาติ อาทิ การให้ความร่วมมือในการดำเนินนโยบายระดับรัฐ และการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เป็นต้น

3. การนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นซึ่งมีมากมายหลากหลายทรัพยากรที่มีอยู่มากไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการทั้งหมดได้จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทรัพยากรอย่างระมัดระวัง เพื่อให้

ทรัพยากรดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นรวมตลอดถึงประเทศชาติโดยส่วนรวม

4. การพัฒนาท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ตามความมุ่งหมายของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งอาจแตกต่างกันไปอย่างไรก็ดีทุกท้องถิ่นต้องการที่จะพัฒนาท้องถิ่นของตนโดยมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ การแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาของท้องถิ่น การบำรุงรักษาสิ่งดี ๆ ที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้วในท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป และการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีมีประโยชน์สำหรับประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้การจะพัฒนาท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการดำรงอยู่ของท้องถิ่นใน ทุก ๆ ด้านไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งโดยทั่วไปการบริหารท้องถิ่นจะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง เป็นต้น

การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปคือเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ หลายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันหรือส่งผลต่อเนื่องซึ่งกันและกัน กระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ (รสนนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2551, หน้า 74-75)

1. การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่นเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากนโยบายและแผนเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารท้องถิ่น เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินกิจการท้องถิ่น ซึ่งในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแนวทางที่ชัดเจน และมีแผนการดำเนินงานที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และอำนวยการสนับสนุนสูงสุดต่อประชาคมท้องถิ่น

2. การจัดองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน่วยงาน และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์การต้องออกแบบและจัดองค์การให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยการดำเนินงาน และที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งคือการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ปฏิบัติงานของท้องถิ่นอย่างเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

3. การบริหารการคลังท้องถิ่น ในฐานะทางการเงินการคลังของท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะอันเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องบริหารจัดการด้านการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ จัดหารายได้ให้เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินภารกิจของท้องถิ่น รายได้ส่วนใหญ่ของท้องถิ่นมาจากเงินภาษีของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรใช้จ่ายงบประมาณอย่างรอบคอบตามลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาคมท้องถิ่น

4. การควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจการท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของท้องถิ่น ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด หากพบว่ามีปัญหาจะได้แก้ไขปรับปรุงได้อย่างทันที่ ทั้งนี้นอกจากการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วจะต้องมีระบบการควบคุมตรวจสอบจากภายนอกองค์กร เช่น การตรวจสอบบัญชีและควรเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของท้องถิ่นด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจอันเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประชาชนเลือกผู้ปกครองท้องถิ่นโดยตรง เพื่อมาปกครองดูแลผลประโยชน์ของตำบลและหมู่บ้านตนเอง ซึ่งภารกิจที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือการจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พนัชกร พงงาม (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา :กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 แนวทาง คือ 1) เสริมสร้าง ความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยใช้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา 3) สร้างเจตคติ ที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนรู้ถึง

บทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ 4) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ 5) ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง โดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล 6) มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และให้ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 7) ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและ 8) หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์ คือ ผู้บริหารควรมีการปรึกษากับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นทิศทางเดียวกัน การที่ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดควรอยู่บนความถูกต้องเหตุผล ควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับองค์กรเพื่อให้มีกำลังใจปฏิบัติงานต่อไป ถ้าทำงานใดไม่สำเร็จจึงไม่ควรว่ากล่าวติเตียนต่อหน้าคนอื่น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนต่อสูงขึ้น ควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ควรกล้าตัดสินใจ ในการมอบหมายงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรศึกษาภูมิหลังของผู้ร่วมงานแต่ละคน ถึงความสามารถที่โดดเด่น ความถนัด แล้วมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ผู้ปฏิบัติรวมถึงการวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

อรอนงค์ แดงนุ้ย (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอบางสะพานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอบางสะพาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ตามลำดับ

ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงรายโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงตามลำดับมากไปน้อย พบว่า ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ในแต่ละด้านได้ควรมุ่งเน้น 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรและความมั่นใจในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีการเสนอปัญหาและให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรส่งเสริมการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการมอบหมายให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกในการทำงาน เช่น สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มุ่งเน้นการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ คำนึงถึงการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพอยู่สม่ำเสมอ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในงานและตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล

ธงชัย ตาพาลี (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างบารมี รองลงมา คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ด้านการสร้างบารมีโดยการพัฒนาตนเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการศึกษาวเคราะห์แนวทางในการปฏิบัติงานครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยการศึกษาวเคราะห์ SWOT และความต้องการที่จำเป็นการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา โดยการศึกษาแนวทางการบริหารที่เน้นวิธีการแบบมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการคิดที่สร้างสรรค์

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบลและครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างเจตคติที่ดี กระตุ้น และเสริมให้เกิดความคิดที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง ขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม สร้างแรงศรัทธากับคนในองค์กร หมั่นพัฒนาตนเอง เสริมแรงทางบวกให้กำลังใจ ชื่นชมหรือมอบเกียรติบัตร โลรางวัล ในโอกาสสำคัญแก่บุคลากรในองค์กร และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สถานศึกษาควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาใน แนวทางการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน และแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้ผู้ตาม ใช้ความคิดที่เป็นระบบและมีเหตุผล ให้ตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการกระตุ้นองค์ความรู้ที่มีในตัว ให้ได้แสดงออกมาได้เต็มศักยภาพโดยวิธีการใหม่ ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้น ความคุ้มค่าในการพัฒนา โดยพัฒนาไปพร้อมกันทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในองค์กร

ชนิษฐา แสงโยธี (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทาง แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีทักษะการวิเคราะห์ปัญหา มีเหตุผล เป็นแบบอย่างการทำงาน และมีแนวทางการปฏิบัติงาน ส่วนการส่งเสริมและพัฒนาครู ควรตระหนักถึงผลงานของตนเอง เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงกระตุ้นให้ครูมีชีวิตชีวา และมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน

ธัญญามาต แดงสีดา (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารควรขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย โดยมีจุดเน้น ดังนี้ ฝ่ายวิชาการ เน้นครูเป็นผู้นำทางวิชาการและการสร้างนวัตกรรม ฝ่ายงบประมาณ เน้นการดำเนินงานตามระเบียบวิธี โปร่งใส และมีส่วนร่วม ฝ่ายบุคคล เน้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้และวางแผนการทำงานวิสัยทัศน์ และฝ่ายทั่วไป เน้นการวางสัดส่วนบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และผู้บริหารควรมองให้ครบทุกด้าน มีการคาดการณ์มองภาพในอนาคต และแจ้งให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเพื่อร่วมกันดำเนินงาน และมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

งานวิจัยต่างประเทศ

Bruch and Walter (2007) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดนโดยผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

Ghuzayyil (2012) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เน้นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ทันสมัย พัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์โดยองค์ประกอบที่สำคัญคือการสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล และการเป็นต้นแบบของบุคลากรด้านอุดมการณ์และการสร้าง

วิสัยทัศน์ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ความมุ่งมั่นของบุคลากร ความพึงพอใจต่องานของบุคลากร และความคิดสร้างสรรค์

Savita (2017) ได้ทำวิจัยเรื่อง การทำทนายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยังขาดการเสริมสร้างพลังให้บุคลากร ขาดเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหา และพัฒนางานด้วยการให้ผู้บริหารได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะควรให้บุคลากรสามารถทำงานข้ามฝ่ายและข้ามหน้าที่ได้เพื่อการหมุนเวียนหน้าที่กัน เป็นการแก้ปัญหาคาดแคลนบุคลากร รวมทั้งฝึกอบรมให้ผู้บริหารสามารถสร้างกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และแก้ปัญหการบริหารงาน

Silvana and Trajko (2018) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกระตุ้น ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามทฤษฎีมีลักษณะต่อเนื่องกัน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

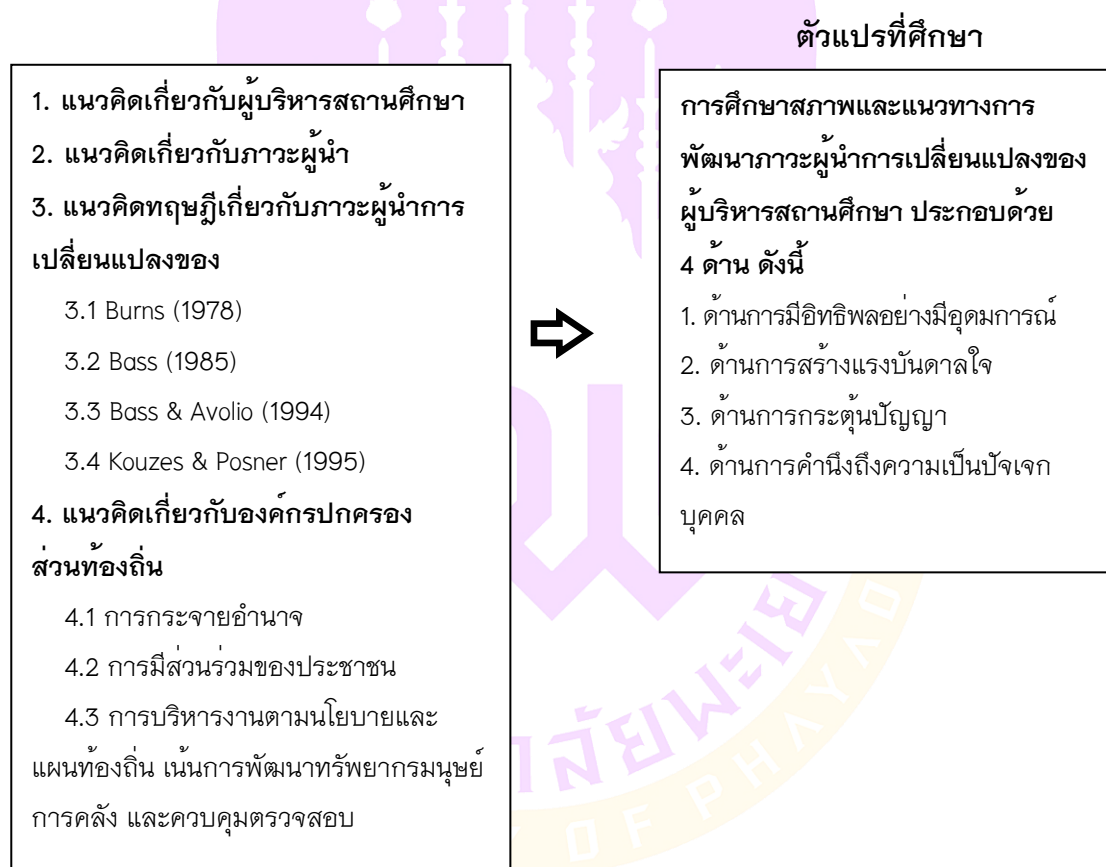
Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งภาวะผู้นำสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวอาจใช้ใน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

หรือที่เรียกว่า “4 I’s” ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Kouzes and Posner (1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การท้าทายกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และเสริมสร้างกำลังใจ

จึงได้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1

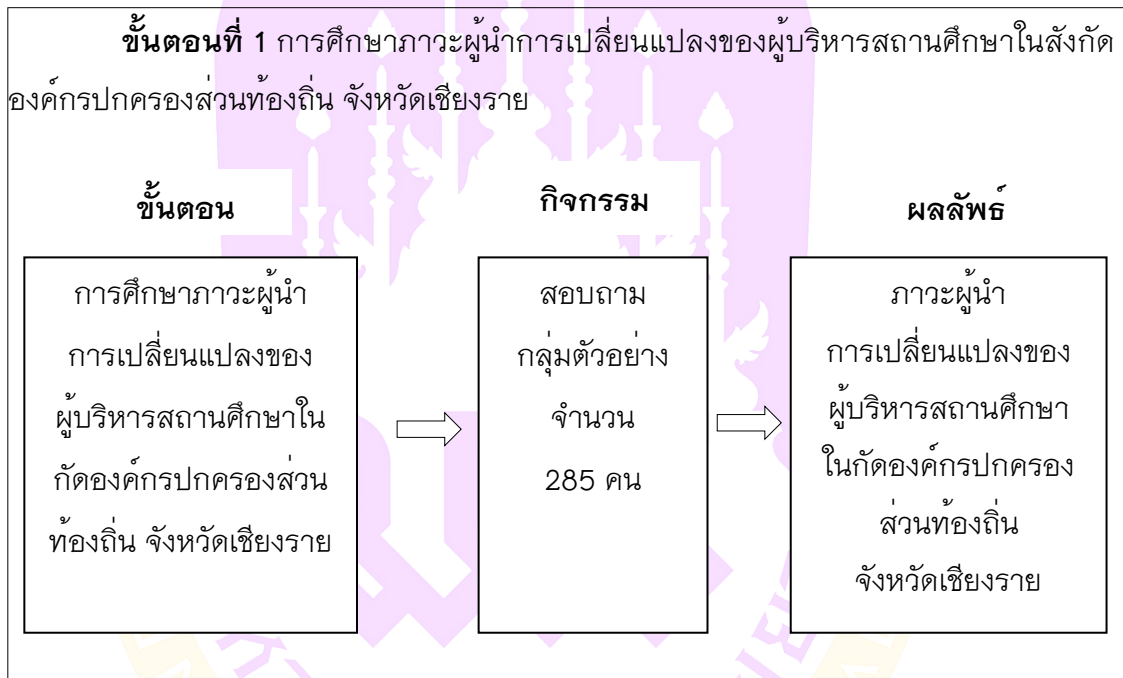


ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

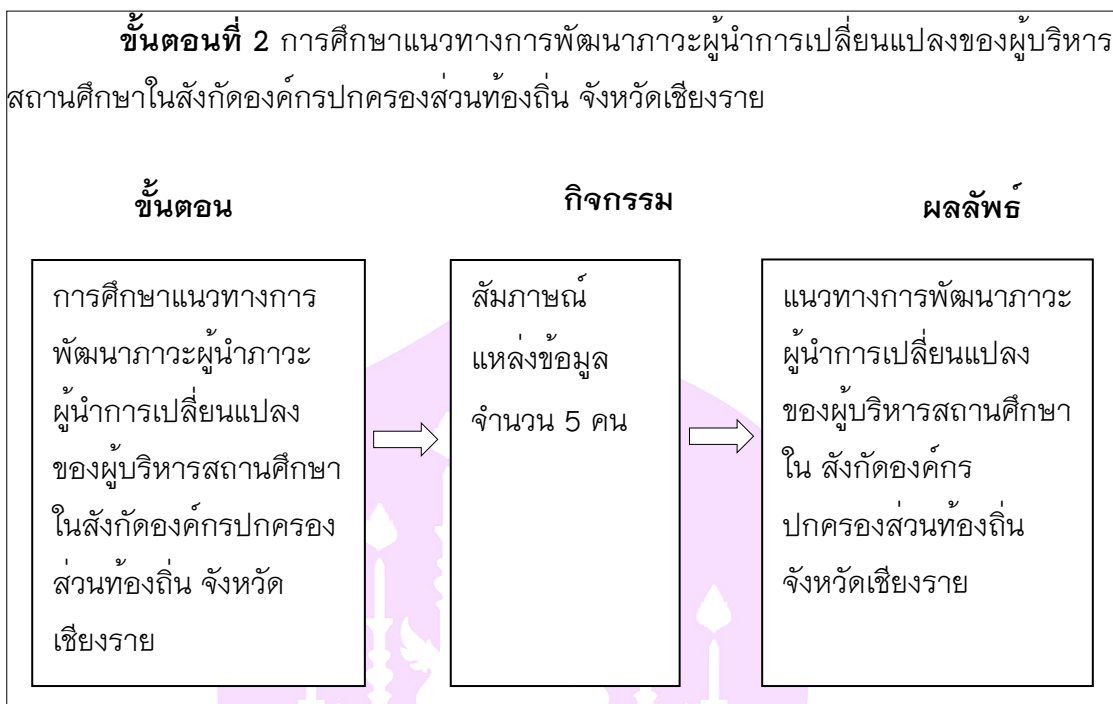
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 2 แสดงขั้นตอนการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย



ภาพ 3 แสดงขั้นตอนการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

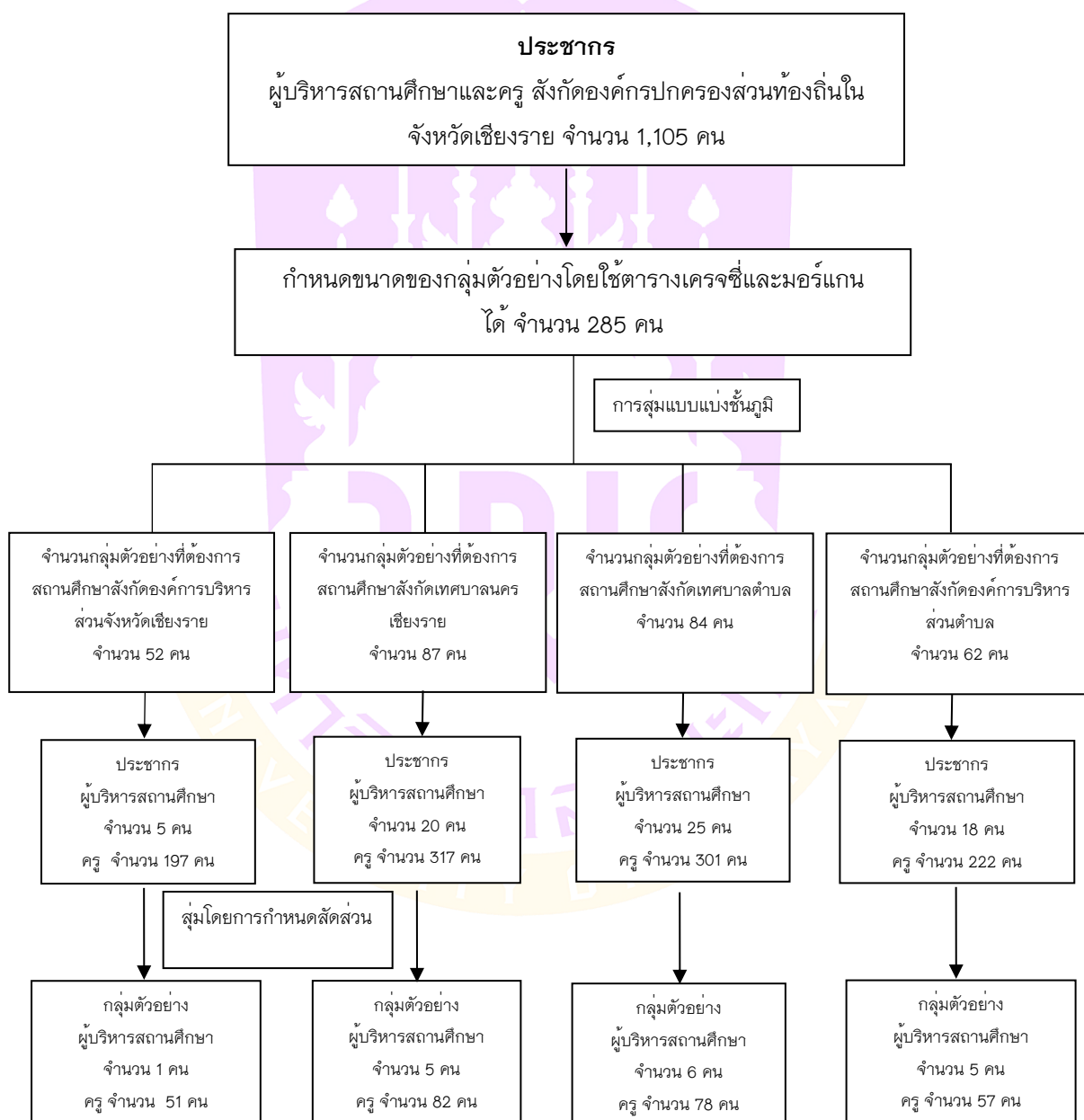
ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ประชากรทั้งหมด 1,105 คน จำแนกเป็นสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย จำนวนประชากร 202 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวนประชากร 337 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบลจำนวนประชากร 326 คน และสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวนประชากร 240 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย จำนวน 285 คน ได้มาจากการกำหนด

กลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สังกัดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ และกำหนดสัดส่วนตามสังกัดของสถานศึกษา จำแนกเป็นสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย จำนวน 52 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย จำนวน 87 คน สถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 84 คน และสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 62 คน



ภาพ 4 แสดงแผนภาพแสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จากตำรา เอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตคำถาม สร้างแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
ขอเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

4.1 นางพิมพ์ ตามี

ศึกษานิเทศ กลุ่มงานการศึกษาพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1

4.2 ดร.จุฬารัตน์ เหล่าไพโรจน์จารี

ครูชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

4.3 ดร.นริศรา เสือคล้าย

อาจารย์วิทยาลัยการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนี
ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามศัพท์ (Index of Objective
Congruence: IOC) แต่ละข้อของแบบสอบถาม โดยพิจารณาความเที่ยงตรงจากดัชนี
ความสอดคล้อง คือ เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับหรือมากกว่า 0.60 ขึ้นไป พบว่า
ดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0-1.00 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความสอดคล้องและได้ปรับปรุงแก้ไข
ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง
และนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน ได้แก่ โรงเรียน
เทศบาล 6 นครเชียงราย โรงเรียนเทศบาล 8 บ้านใหม่ และโรงเรียนองค์การบริหารส่วนตำบล
ทรายขาว

6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธี
หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์
ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ระดับ 0.94

7. ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อความสมบูรณ์

8. จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงรายและกำหนดวันในการเก็บข้อมูล
3. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ (Google Form) และประสานงานทางโทรศัพท์ในการติดตามเก็บแบบสอบถามจากสถานศึกษาต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาเพื่อให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 ชุด โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเองผ่านช่องทางออนไลน์ (Google Form)
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์จากการเก็บข้อมูลและนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุด นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสังกัดของสถานศึกษา วิเคราะห์หาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้านเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้
 - ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยการหาค่า IOC

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

แหล่งข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาและผู้อำนวยการ
สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย โดยกำหนดคุณสมบัติและ
ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
จำนวน 4 คน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาปริญญา
โทขึ้นไป ได้แก่

1.1 นายเกียรติคุณ จันแก่น ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

1.2 นางอำไพ จันทร์เงิน

ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา

เทศบาลนครเชียงราย

1.3 นางสาวนันทน์ภัส แดงฟู

ผู้อำนวยการกองการศึกษา

เทศบาลตำบลบ้านคู

1.4 นางสาวนันทิยา ศิริแก้ว

ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

องค์การบริหารส่วนตำบลทรายขาว

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย จำนวน 1 คน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒិการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ได้แก่

2.1 นายศราวุธ สุตะวงค์

ผู้อำนวยการโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย

การสร้างและหาคคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. นำประเด็นเนื้อหาในแต่ละด้านเรียงลำดับจากคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากน้อยไปมากมาสร้างเป็นกรอบประเด็นคำถามเพื่อสัมภาษณ์
2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย
 - 2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา
 - 2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาแก้ไขเนื้อหาและสำนวนที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์
4. ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง พิจารณาอีกครั้งเพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และกำหนดวันในการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยนัดแนะ วัน เวลา สถานที่ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์หากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ยังส่งผลต่อการเข้าสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขออนุญาตสัมภาษณ์แบบออนไลน์ ในเก็บข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทำการบันทึกเสียง การสนทนา และบันทึกภาพ โดยทำการขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้ นำผลการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ทั้ง 4 ตำบล มาสรุปความและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลตามลำดับ ดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ สถานภาพทางตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด

ประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา และสังกัดสถานศึกษา ผลปรากฏตามรายละเอียด
ตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	91.00	31.90
1.2 หญิง	194.00	66.10
รวม	285.00	100.00
2. อายุ		
2.1 21-30 ปี	154.00	54.00
2.2 31-40 ปี	79.00	27.70
2.3 41-51 ปี	41.00	14.40
2.4 51-60 ปี	11.00	3.90
รวม	285.00	100.00
3. สถานภาพทางตำแหน่ง		
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	17.00	6.00
3.2 ครู	268.00	94.00
รวม	285.00	100.00
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
4.1 ปริญญาตรี	245.00	86.00
4.2 ปริญญาโท	33.00	11.60
4.3 ปริญญาเอก	7.00	2.50
รวม	285.00	100.00
5. ประสบการณ์การทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	100.00	35.10
5.2 5-10 ปี	126.00	44.20
5.3 มากกว่า 10 ปี	59.00	20.70
รวม	285.00	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
6. ขนาดสถานศึกษา		
6.1 ขนาดใหญ่พิเศษ	52.00	18.20
6.2 ขนาดใหญ่	74.00	26.00
6.3 ขนาดกลาง	114.00	40.00
6.4 ขนาดเล็ก	45.00	15.80
รวม	285.00	100.00
7. สังกัดสถานศึกษา		
7.1 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	52.00	18.20
7.2 สังกัดเทศบาลนครเชียงราย	87.00	30.50
7.3 สังกัดเทศบาลตำบล	84.00	29.50
7.4 สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล	62.00	21.80
รวม	285.00	100.00

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 66.10 ด้านอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี มีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 ด้านสถานภาพทางตำแหน่งส่วนใหญ่มีตำแหน่งครู จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 94.00 ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00 ด้านประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีมากที่สุด จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 44.20 ด้านขนาดสถานศึกษาส่วนใหญ่มีขนาดกลาง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และด้านสังกัดสถานศึกษา พบว่า สังกัดเทศบาลนครเชียงราย มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
จำแนกตามรายด้าน

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.31	0.47	มาก	1
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.25	0.47	มาก	4
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.27	0.42	มาก	3
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	0.54	มาก	2
รวม		4.28	0.38	มาก	

จากตาราง 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$,
S.D. = 0.38) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.47) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.54) และด้านที่มีค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.47)

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับ ภาวะ ผู้นำ	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น	4.29	0.71	มาก	8
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี น่าเคารพยกย่อง	4.35	0.82	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมองการณ์ไกล	4.41	0.82	มาก	1

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับ ภาวะ ผู้นำ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว ในการตัดสินใจกล้าเผชิญกับปัญหา	4.38	0.83	มาก	2
5	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน	4.32	0.85	มาก	6
6	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน มีความน่าเชื่อถือ สุจริต	4.30	0.76	มาก	7
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ	4.33	0.84	มาก	5
8	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากร	4.13	0.93	มาก	10
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุม อารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	4.25	0.82	มาก	9
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม ในการแก้ไขปัญหา	4.37	0.81	มาก	3
รวม		4.31	0.47	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.82)
รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ กล้าเผชิญกับปัญหา
มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการแก้ไข
ปัญหา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.81) และผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะจากบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.93) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับ ภาวะ ผู้นำ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.33	0.86	มาก	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร มีความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม	4.30	0.82	มาก	3
3	ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจและ สร้างเจตคติที่ดีให้บุคลากรในการทำงาน	4.31	0.85	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่น และภูมิใจในงานที่ทำ	4.20	0.78	มาก	9
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมาย การทำงานไว้อย่างชัดเจน	4.28	0.74	มาก	5
6	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน	4.07	0.97	มาก	10
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสดง ความคิดสร้างสรรค์	4.29	0.88	มาก	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมความคิดเห็น ร่วมกันในการวางแผนการทำงาน	4.23	0.73	มาก	7
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน	4.26	0.96	มาก	6
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	4.21	0.81	มาก	8
รวม		4.25	0.47	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการการสร้างสรรค์แรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.86) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจและสร้างเจตคติที่ดีให้บุคลากรในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.85) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความพร้อมกันทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.82) และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.97) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับภาวะผู้นำ	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.38	0.76	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	4.28	0.85	มาก	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	4.20	0.88	มาก	7
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยความร่วมมือของทุกคน	4.25	0.87	มาก	6
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา	4.12	0.92	มาก	10
6	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.36	0.71	มาก	3

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับ ภาวะ ผู้นำ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
7	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.33	0.83	มาก	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ	4.16	0.81	มาก	9
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงทางบวก โดยการชมเชยบุคลากรที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.18	0.79	มาก	8
10	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ	4.45	0.84	มาก	1
รวม		4.27	0.42	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.84) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.76) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.92) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	รายการประเมิน	n = 285		ระดับภาวะ ผู้นำ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติ ต่อบุคลากร โดยการคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.38	0.84	มาก	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจและเอาใจใส่ บุคลากรอย่างทั่วถึง	4.30	0.89	มาก	6
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้ใช้ความสามารถพิเศษ ในการปฏิบัติงาน	4.12	0.93	มาก	10
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	4.31	0.89	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรอย่างตั้งใจและเป็นกลาง	4.26	0.78	มาก	8
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารและ ปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว	4.19	0.92	มาก	9
7	ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมใน ความสามารถของบุคลากร เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.32	0.98	มาก	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้ พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ของแต่ละคน	4.34	0.83	มาก	3
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความสนใจให้ บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ	4.37	0.83	มาก	2
10	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรทุก คนด้วยความยุติธรรม	4.27	0.92	มาก	7
รวม		4.29	0.54	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.84) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความสนใจให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.93) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาในระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย โดยการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล จำนวน 5 ท่าน มีผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ดังตาราง 7-10

ตาราง 7 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แหล่งข้อมูล	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
คนที่ 1	1. มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กรอบงานที่ชัดเจน ทันท่วงทีอยู่เสมอ เป็นไปตามการบริหารงานแบบท้องถิ่น ที่มีความยืดหยุ่น เพื่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
	<p>2. มีการกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยการวิเคราะห์ความสามารถและทักษะพื้นฐานของแต่ละคน</p> <p>3. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยการเสริมแรงทางบวกให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ</p>
คนที่ 2	<p>1. นำนโยบายของตนสั่งกวดลงสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง</p> <p>2. กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างมีระบบ สร้างระบบเครือข่ายภายในสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ไม่เอาอารมณ์เป็นที่ตั้ง ใช้เหตุผลในการทำงานอยู่เสมอ ปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เช่น มุ่งมั่น ชยัน ซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม เด็ดเดี่ยว เป็นต้น</p> <p>4. ใช้หลักธรรมเข้ามามีส่วนในการบริหารงาน เช่น หลักพรหมวิหาร 4 มีหลักการทำงานแบบอิทธิบาท 4 เป็นต้น</p>
คนที่ 3	<p>1. ใช้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้นำที่สามารถรับฟังปัญหาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตน ให้ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จรรยาบรรณวิชาชีพ การครองตน ครองคน ครองงาน และพรหมวิหาร 4</p> <p>3. เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคนว่าสถานศึกษาจะนำพาความสำเร็จมาสู่ตนเอง</p>
คนที่ 4	<p>1. การบริหารตามแนวนโยบายที่ถูกกำหนดไว้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น หลักสูตร วิสัยทัศน์ มีการพัฒนา ปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องตามความต้องการของชุมชนอยู่เสมอ</p> <p>2. ส่งเสริมการพัฒนา ทักษะ ความสามารถเฉพาะด้าน ของบุคลากรทางการศึกษาที่จะนำมาสู่การพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน</p> <p>3. สร้างระบบแบบแผนงานในการบริหารงานของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน ยึดหยุ่นไปตามสถานการณ์ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย</p>

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
	4. วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา ข้อเสนอแนะร่วมกับบุคลากรในแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษา
คนที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น กำหนด ออกแบบร่วมกัน 2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทีมที่ดี พาคิด พาทำ เน้นการทำงานเป็นทีม มีทิศทางไปสู่ความสำเร็จทิศทางเดียวกัน มีการจัดกิจกรรม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับความสามัคคีในหมู่คณะ 3. ทุกกระบวนการทำงานจะต้องติดตามผลลัพธ์หรือการนิเทศงานอยู่เป็นประจำ หากเกิดปัญหาก็กแก้ไขทันที 4. เน้นการบริหารแนวใหม่ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษา สร้างแหล่งเรียนรู้ Digital สร้างระบบเครือข่ายให้ความช่วยเหลือเพื่อนครูออนไลน์ รวมทั้งเอกสารในระบบออนไลน์
ผู้วิจัยสรุป	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำนโยบายของการกระจายอำนาจและความยืดหยุ่น ลงสู่การปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษา 2. กำหนดนโยบายและกรอบงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นระบบ ชัดเจน ทันสมัย 3. สร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานให้กับบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เน้นการทำงานเป็นทีม 4. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรทางการศึกษาที่จะนำมาสู่การพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน 5. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในสถานศึกษา 6. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการทำงานตามหลักมาภิบาล (Good Governance) จรรยาบรรณวิชาชีพ การครองตน ครองคน ครองงาน <p>พรหมวิหาร 4</p>

ตาราง 8 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แหล่งข้อมูล	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
คนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์หาความต้องการของบุคลากรของตนเอง และเสริมสร้างแรงขับเคลื่อนให้แต่ละคนแตกต่างกันตามความต้องการ 2. สร้างเครือข่ายในสถานศึกษาให้แน่นแฟ้น มีความสุขกับงานและคนทำงานเป็นทีม กระตุ้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จ 3. มีแรงจูงใจที่ชัดเจน เช่น รางวัล ค่าชมเชย ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น 4. ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เลื่อมใส และน่าเคารพของบุคลากรเสมอ
คนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คำนึงถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น 2. สร้างทัศนคติที่ดีในงานทำงานให้บุคลากร เช่น มีสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ให้ความสะดวกสบายด้านเทคโนโลยี 3. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามศักยภาพ
คนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานต่อบุคลากร ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน 2. สร้างความตระหนักให้รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยชี้ให้เห็นถึงภาพเป้าหมายและภาพความสำเร็จร่วมกัน 3. มีการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความสามารถให้อิสระในการทำงาน และติดตามการทำงานและให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4. มีการยกย่องชมเชยครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอ และมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม 5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน ทั้งยังส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม กระบวนการมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจที่ชัดเจนเหมาะสมถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
คนที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารจะต้องมองหาเป้าหมายของบุคลากรให้ออกกว่าต้องการอะไรจากสถานศึกษา 2. ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน วิทยฐานะ รางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น 3. พัฒนาบุคลากรตามศักยภาพและความสามารถ
คนที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างระบบพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานของสถานศึกษาและเคลื่อนย้ายเพื่อให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้านการทำงาน ด้านการจัดการเรียนการสอน 2. ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน 3. มีรางวัลสำหรับคนที่ทำงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ
ผู้วิจัยสรุป	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร และตอบสนองความต้องการของแต่ละคน 2. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ระบบพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา 3. มีการสร้างเจตคติที่ดีและแรงจูงใจทางบวก เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน วิทยฐานะรางวัล คำชมเชย โอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น 4. ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน

ตาราง 9 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการกระตุ้นปัญญา

แหล่งข้อมูล	ด้านการกระตุ้นปัญญา
คนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ปัญหาให้ตรงจุด คิดอย่างมีระบบ 1) ปัญหาคืออะไร 2) สาเหตุของปัญหา 3) ผลกระทบจากปัญหา 4) แนวทางการแก้ไข ปัญหา 2. สร้างทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหา

ตาราง 9 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ด้านการกระตุ้นปัญญา
	3. ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ไขปัญหา อดทน ทุกปัญหา มีทางออก และทำทลายความสามารถ
คนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้แก้ไขปัญหาด้วยตนเองและร่วมกันแก้ไข เป็นปัญหาเป็นที่มอยุ่เสมอ 2. มีการถอดบทเรียนปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ 3. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ เด็ดเดี่ยวในการแก้ไขปัญหา แสดงให้เห็นว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยความร่วมมือของทุกคน 4. มีการใช้แนวทางหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหา
คนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเปิดโอกาสที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา 2. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี แก้ไขปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน 3. ส่งเสริมกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
คนที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารฝึกให้บุคลากรสร้างหรือหาแนวทางแก้ปัญหารวมจากการฝึกอบรมเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นในสถานศึกษา 2. มีฝ่ายหรือกลุ่มงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางที่สามารถเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อป้องกันหรือลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้
คนที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารควรวิเคราะห์ SWOT ของปัญหาในสถานศึกษา 2. การแก้ไขปัญหาจะได้เป็นไปตามระบบ ขั้นตอน มีกระบวนการที่ชัดเจน 3. มีการสร้างสถานการณ์ตัวอย่างของปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นในสถานศึกษา และให้บุคลากรฝึกหาแนวทางแก้ไขปัญหารวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันแบบทีม

ตาราง 9 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ด้านการกระตุ้นปัญญา
	4. เรียนรู้วิธีหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญ องค์กร สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ
ผู้วิจัยสรุป	1. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาเป็นความท้าทาย พร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ และเปิดโอกาสร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2. มีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ ปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเตรียมแนวทางการแก้ไข ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการถอดบทเรียนต่าง ๆ ของปัญหา 3. มีการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาด้านต่าง ๆ 4. ส่งเสริมวิธีการหรือเรียนรู้การแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 10 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ด้านการคำนึงถึง
ปัจเจกบุคคล

แหล่งข้อมูล	ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
คนที่ 1	1. ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนบุคลากรตามศักยภาพ 2. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร 3. เป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 4. ผู้บริหารจะต้องมีจิตวิทยาผู้ใหญ่ เข้าใจความแตกต่างของคน มอบหมาย งานตามความถนัดและความสามารถ
คนที่ 2	1. มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแบบเป็นกันเอง เสมือนคนในครอบครัว เป็นที่ ปรึกษาที่สามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรได้ทุกคนและทุกเรื่อง 2. มีความยุติธรรม เสมอต้นเสมอปลาย 3. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร ส่งเสริมให้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น วิทยฐานะที่สูงขึ้น การขึ้นเงินเดือน เงิน พิเศษต่าง ๆ เป็นต้น

ตาราง 10 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ด้านการดำเนินงานปัจเจกบุคคล
คนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน 2. มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้อิสระในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในด้านต่าง ๆ 3. มีการนิเทศและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง และแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหา
คนที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา 2. สร้างโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ให้ทุนการศึกษา ส่งเสริมทักษะและความสามารถที่มีให้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น 3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี รักษาความลับของบุคลากร
คนที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างโอกาสให้บุคลากรในเรื่องของภาระงาน เช่น สนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าตามศักยภาพของแต่ละคน 2. มีการเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเพราะทั้งคนและงานจะประสบผลสำเร็จ 3. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับบุคลากร
ผู้วิจัยสรุป	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อบรมสัมมนา ทักษะเฉพาะด้าน 2. มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลให้อิสระในการทำงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ 3. มีความเชื่อใจและไว้วางใจ ทั้งยังยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร 4. มีการนิเทศและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง และให้คำปรึกษา 5. ผู้บริหารจะต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับบุคลากรทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความยุติธรรม และรักษาความลับ

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย จำนวน 285 คน โดยสุ่มจากตารางของ เครจซี และมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ 1) แบบสอบถามออนไลน์โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปความและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สามารถสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและเรียงลำดับจากน้อยไปมาก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีรายละเอียดในแต่ละด้าน ปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจและสร้างเจตคติที่ดีให้บุคลากรในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความร่วมกันทำงานเป็นทีม และผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความสนใจให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจกล้าเผชิญกับปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการแก้ไขปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผล ดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำหลักการกระจายอำนาจและความยืดหยุ่น มากำหนดนโยบายและกรอบงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นระบบ ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและวางแผนการปฏิบัติงาน

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความสามารถเฉพาะด้าน การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ของบุคลากรทางการศึกษาที่จะนำมาสู่การพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน และสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

3. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการทำงานตามหลักมาภิบาล (Good Governance) จรรยาบรรณวิชาชีพ การครองตน ครองคน ครองงาน พรหมวิหาร 4

3.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร และตอบสนองความต้องการของแต่ละคน รวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีและแรงจูงใจทางบวก ในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน วิชยฐานะ รางวัล ค่าชมเชย และโอกาสในการพัฒนาตนเอง

3.1.2 ผู้บริหารศึกษาจะต้องสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างบุคลากรภายใน สถานศึกษา ระบบพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทในการทำงาน

3.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรมองปัญหา เป็นความท้าทาย พร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ และเปิดโอกาสร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ไขปัญหา

3.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน ที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเตรียมแนวทาง การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการถอดบทเรียนต่าง ๆ ของปัญหา

3.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมวิธีการหรือเรียนรู้การแก้ไขปัญหา จากผู้เชี่ยวชาญ

3.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อบรมสัมมนา ทักษะ เฉพาะด้าน เป็นต้น

3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ให้อิสระในการทำงาน ไว้วางใจ และเปิดโอกาสให้แสดง ความสามารถในด้านต่าง ๆ

3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการนิเทศและติดตามผลงาน อย่างต่อเนื่อง และคอยให้คำปรึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ซึ่งมีประเด็นน่าสนใจ ควรแก่การนำมา อภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ตระหนักและเห็นความสำคัญของบุคลากรและมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิดในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้นำถือได้ว่าเป็นตัวที่เชื่อมระหว่างการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อองค์กรในภาพรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกาล ไชยวุฒิ (2558, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในการแสดงบทบาทเป็นเสมือนตัวเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตติกาล ไชยวุฒิ (2556) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น ความต้องการ นอกจากนี้การศึกษาของ Silvana and Trajko (2018) ได้ชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ ขจรอรรรถพน พงศ์วิริทธิ์ (2563) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ อรุณา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การศึกษาของ ชนิษฐา แสงโยธี (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ ธัญญา มาศ แดงสีดา (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โน้มน้าวจิตใจและสร้างเจตคติที่ดีให้บุคลากรในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายผ่านการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก โดยการศึกษาของ Ghuzayyil (2012) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในประเทศซาอุดีอาระเบีย ได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ขจรอรุณพณ พงศ์วิริทธิ์ (2563) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก การศึกษาของ ขนิษฐา แสงโยธี (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ ธัญญา มาศ แดงสีดา (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดและสามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มีแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม

ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ขจรอรุณพน พงศ์วิริทธิ์ (2563) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ อรุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก การศึกษาของ ชนิษฐา แสงโยธิ (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ ธัญญามาศ แดงสีดา (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติต่อบุคคลากรโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถกระตุ้นความสนใจให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลเพื่อการให้คำแนะนำ สนับสนุน และพัฒนาผู้ตาม จะสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ขจรอรุณพน พงศ์วิริทธิ์ (2563) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ อรุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก การศึกษาของ ชนิษฐา แสงโยธิ (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ ธัญญา มาศ แดงสีดา (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล มีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจกล้าเผชิญกับปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเองมี ความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม และมีวิสัยทัศน์จะแสดงถึงความมั่นใจ จะทำให้มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ (2563) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ อรุณา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกกระบวน และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก การศึกษาของ ชนิษฐา แสงโยธี (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ ธัญญา มาศ แดงสีดา (2565) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควร มีการกำหนดนโยบายและกรอบงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นระบบ ชัดเจน มีการกระจายอำนาจและความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและวางแผนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ของบุคลากร และยึดหลักการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของแต่ละคน สร้างเจตคติที่ดีและแรงจูงใจทางบวก สร้างเคลือข่ายการทำงานระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรมองปัญหาเป็นความท้าทาย พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหายั่งยืน และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบ โดยนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ไขปัญหามีการวิเคราะห์ปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเตรียมแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งส่งเสริมวิธีการหรือเรียนรู้การแก้ไขปัญหายจากผู้เชี่ยวชาญ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ให้อิสระในการทำงาน ไว้วางใจ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ และต้องมีการนิเทศและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

3. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่น เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษว่าเป็นอย่างไร



บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาจนบุรี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมของถิ่น, 6(6), 1-15.**
- ชนิษฐา แสงโยธี. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 5(1), 178-190.**
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.**
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- เจษฎา นกน้อย. (2554). **การจัดการความหลากหลายในองค์กร.** กรุงเทพฯ: แอดทีฟพริ้นท์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). **แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 12(1), 1-9.**
- สุภาภา ฉิมไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.**
- ทิพวัลย์ ซาลีเครือ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. ภาคนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.**
- ธงชัย ตาพาลี. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 5(3), 41-52.**
- ธวัช บุญยมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.**
- ธัญญา มาศแดงสีดา. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส**

- ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธูมากร เจตีย์คำ. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2557). **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวดแนวคิดพื้นฐาน: รัฐกับการปกครองท้องถิ่น.** นนทบุรี: โรงพิมพ์สถาบันพระปกเกล้า.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2552). **การปกครองส่วนท้องถิ่น (พิมพ์ครั้งที่ 5).** กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: วิพรินทร์.
- ปรเมธ สมบูรณ์. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ปราณีต จินดาศรี. (2559). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในจังหวัดสระแก้ว.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2550). **ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: จิตจักรวาล.
- ปาณิสรา ตรัสศรี. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์.** วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ผุสดี จิรนากุล. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- พนัชกร พองาม. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”**. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (19 ธันวาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา**. 119(123ก). หน้า 16-21.
- ไพฑูริย์ ลินลารัตน์. (2560). **การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2556). **เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ**. โรงพิมพ์เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยพายัพ.
- มูลนิธิคีนันแห่งเอเชีย. (2563). **การแพร่ระบาดของโควิด-19 สร้างผลกระทบต่อการศึกษาไทย**. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.kenan-asia.org/th/covid-19-education-impact/>มูลนิธิคีนันแห่งเอเชีย
- ยงยุทธ รุ่งแจ้ง. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2565, จาก <http://www.learners.in.th/blog/post/209944>
- ยุทธนา ไชยจุกุล. (2554). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และตัวอย่างงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รสนันท์ รัตนเสริมพงศ์. (2551). **การบริหารภาครัฐ** (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 28(1), 31-48.
- รัตติกาล ไชยวุฒิ. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน. (2558). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2565, จาก

www.gotoknow.org/posts/384595

- วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์. (2552). **ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- วันชื่น ทองอยู่. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2557). **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทยหมวดโครงสร้างภายนอก: รัฐธรรมนูญกับการปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: ส่วนท้องถิ่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2557). **รายงานประจำปี 2556 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา.** การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง).** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุรพล เคยบรรจง. (2556). **รูปแบบการบริการสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 9(2), 151-159.
- หจวณ ชูเพ็ญ. (2551). **โครงสร้างภาระหน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: วิถีทรรศน์.
- อรอนงค์ แดงนุ้ย. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอบางสะพาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.** สารนิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาค**

ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

อรอุสา มหาสุวรรณ. (2559). **ความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่ม สหวิทยาเขตเมืองปราวการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 6.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. **Organization Dynamic**, 3, 19–36.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development.** California: Consulting Psychologist Press.

Bruch, H., and Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 28(8), 710–726.

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

Derick, M. (2016). **The Role of the Principal in Schools.** Retrieved June 21, 2022, from <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>

DoDEA 21. (2014). **Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection. Continuum.** Retrieved June 21, 2022, from https://content.dodea.edu/teach_learn/

Field, R. H. (1990). The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**, 3, 29–45.

Ghuzayyil, S. A. (2012). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: Systematic. **Review Emotions and Leadership in Organizations and Educational Institutes**, 5(2). 23–31.

Halpin, A. W., and Stogdill, R. M. (2001). School Leadership & Management. **Education action zones and democratic participation**, 21(2), 169–181.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1995). **The leadership challenges.** San Francisco: Jossey-Bass.

Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.

Norton, A. (1994). **International Handbook of Local and Regional Government: A Comparative Analysis of Advance Democracies**. Vermont: Edward Elgar.

Savita, Y. (2017). Challenges Face by Transformational leader and suggestions to solve the challenges International. **Journal of Research in IT and Management**, 7, 34–43.

Silvana, P., and Trajko, M. (2018). The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability. **International Journal for Innovation Education and Research**, 6(2), 77–113.

Smith, B. C. (1985). **Decentralization**. London: George Allen and Unwin.

The Wallace Foundation. (2012). **The school principal as leader: Guiding schools to better Teaching and Learning**. New York: Author.

Wright, P. M., and Noe, R. A. (1996). **Management of Organizations**. Chicago: Irwin.

Yukl, G. (2006). **Leadership in organizations** (6th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

นางพิมพ์ ตามี	ศึกษานิเทศ กลุ่มงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
ดร.จุฬารัตน์ เหล่าไพโรจน์จารี	ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนองค์การบริหารส่วน จังหวัดเชียงราย
ดร.นริศรา เสือคล้าย	อาจารย์วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



ภาคผนวก ข แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม (IOC)
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับ ต่อผู้อื่น	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี น่าเคารพยกย่อง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ถึงภารกิจ และปัญหาในการทำงาน	0	0	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนมี ความน่าเชื่อถือใส ศรัทธา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน	0	0	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษายึดแนว ทางการทำงานของตนเองเป็น ศูนย์กลาง	0	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มี วิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น ถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ กล้าเผชิญกับปัญหา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อม ในการทำงาน	1	0	0	0.33	ไม่สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหา ผลประโยชน์โดยมิชอบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก บุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ยุติธรรมในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักพุทธ ศาสนาเข้ามาประพุดิปฏิบัติตน	0	1	0	0.33	ไม่สอดคล้อง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
1	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นใน การทำงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง มาตรฐานการบริหารงานไว้สูง	0	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล	1	0	0	0.33	ไม่สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความรวมกันทำงานเป็นทีม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจและสร้างเจตคติที่ดีให้บุคลากรในการทำงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและภูมิใจในงานที่ทำ	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษารักและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	0	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	0	0	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมความคิดเห็นรวมกันในการวางแผนการทำงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
14	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้าง มาตรฐานงานไว้วางใจ	0	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสรางขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่างๆ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุง วิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น ว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้ โดยความร่วมมือของทุกคน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์การ แก้ปัญหา นำไปใช้และสนับสนุนให้ พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ บุคลากรรวมแสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผล	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวถึง เป้าหมายความสำเร็จ	0	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
8	ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการ การทำงานที่หลากหลายมาใช้ใน สถานศึกษา	0	1	0	0.33	ไม่สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็น ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	0	1	0	0.33	ไม่สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้ง คำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจ ที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน แบบเก่า ๆ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการ เสริมแรงทางบวก โดยการชมเชย บุคลากรที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเอง	0	0	0	0.00	ไม่สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนว ทางการพัฒนาตนเอง	0	0	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจและเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุนการทำงานจนกว่าจะประสบความสำเร็จ	0	1	0	0.33	ไม่สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อสถานศึกษา	0	1	0	0.33	ไม่สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจและเป็นกลาง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณา	0	1	0	0.33	ไม่สอดคล้อง

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
10	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนิ่งถึง ภาระหน้าที่ของบุคลากร	0	0	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมใน ความสามารถของบุคลากรเมื่อ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ บุคลากรได้พัฒนาตนเองตาม ศักยภาพของแต่ละคน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความ สนใจให้บุคลากรทำงานจนประสบ ความสำเร็จ	0	1	1	0.66	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อ บุคลากรทุกคนด้วยความยุติธรรม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลัก เมตตา กรุณา ในการทำงาน	1	0	0	0.33	ไม่สอดคล้อง

ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ โดยไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

นางสาวเบญจวรรณ ปันแก้ว

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี

3. สถานภาพทางตำแหน่ง

- ผู้บริหาร ครู

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5-10 ปี
 มากกว่า 10 ปี

6. ขนาดสถานศึกษา

- ขนาดใหญ่พิเศษ
 ขนาดขนาดใหญ่
 ขนาดกลาง
 ขนาดเล็ก

7. สังกัดสถานศึกษา

- สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย
 สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย
 สถานศึกษาสังกัดเทศบาลตำบล
 สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ ลิเคอร์ท (Likert) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น		✓			

จากตัวอย่างแสดงว่า

จากข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น 4 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพยกย่อง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และ มองการณ์ไกล					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว ในการตัดสินใจ กล้าเผชิญกับปัญหา					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ในอุดมการณ์ต่อการทำงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนมีความน่าเชื่อถือ ศรัทธา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากบุคลากร					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ทุกสถานการณ์					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการแก้ไข ปัญหา					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีความรวมกัน ทำงานเป็นทีม					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจและสร้างเจตคติที่ดีให้ บุคลากรในการทำงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและภูมิใจในงานที่ทำ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการทำงานไว้ อย่างชัดเจน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้า วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมความคิดเห็นร่วมกันในการวางแผนการทำงาน					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
การกระตุ้นการใช้ปัญญา						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยความร่วมมือของทุกคน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา					
6	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรรวมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงทางบวกโดยการชมเชยบุคลากรที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					

๗ ขอ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติต่อบุคลากรโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจและเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร					
5	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจและเป็นกลาง					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาชื่นชมในความสามารถของบุคลากรเมื่อปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน					
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความสนใจให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความยุติธรรม					

***** ขอขอบคุณที่ตอบแบบสอบถาม *****

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....

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

เริ่มการสัมภาษณ์เวลาน. จบการสัมภาษณ์เวลา

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

.....

.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

ภาคผนวก จ ผลการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล

ผลการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นางอำไพ จันทร์เงิน
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย
ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 29 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2565
เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 13:00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 13:30 น.

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจหน้าที่ในการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
กำหนดกรอบงานที่ชัดเจน มอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เห็นความสำคัญกับ
ประสิทธิผลที่ได้ สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ สร้างทีมและ
การสร้างภาวะการณเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจและเสริมแรง
ทางบวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง และเสริมสร้างแรงขับทางบวก
ให้แต่ละคน สร้างเครือข่ายในองค์กรให้แน่นหนา มีความสุขกับงานและคน ทำงานเป็นทีม
กระตุ้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยการมีแรงจูงต่าง ๆ เช่น รางวัล คำชมเชย
สนับสนุนความสามารถ ส่งเสริมเรื่องความก้าวหน้า การเลื่อนวิทยฐานะให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
ที่ตั้งใจทำงาน การประเมินผลงานจากการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมทักษะที่จำเป็น เป็นต้น
ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เลื่อมใส และน่าเคารพของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ไขปัญหา คิดว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอ ทุกปัญหาท้าทายความสามารถ เริ่มต้นจากการมีสติ วิเคราะห์ปัญหาให้ตรงจุด สร้างทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาเรียนรู้ที่จะอดทนกับปัญหาที่พบเจอ สร้างกำลังใจ เช่น คำชม รางวัล ความก้าวหน้า เป็นต้น กระตุ้นให้ผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ พัฒนายกระดับการทำงาน อยู่ตลอดเวลา การกระตุ้นการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ และกระตุ้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารจะต้องหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ สนับสนุนความเจริญก้าวหน้า มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน เข้าใจและใส่ใจรายละเอียดทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นที่ปรึกษาที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีจิตวิทยาผู้ใหญ่ เข้าใจความแตกต่างของคน มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การสังเกตการณ์ทำงานร่วมกันเป็นทีม การเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่จะส่งผลถึงการพิจารณาความดีความชอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

2. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นายเกียรติคุณ จันแก่น

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัด เชียงราย

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 15 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2565

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 15:00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 16:00 น.

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

มีการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน เป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ ผู้กระตุ้นการทำงานโดยการบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ไม่เอาอารมณ์เป็นที่ตั้ง ใช้เหตุผลในการทำงานอยู่เสมอ มีการพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันที่แน่นอน และมีเป้าหมาย

ในทิศทางเดียวกัน ทั้งครู ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางการคิดในด้านต่าง ๆ ปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มุ่งมั่น ชยัน ซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม เด็ดเดี่ยว เป็นต้น การสร้างวิสัยทัศน์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 มีหลักการทำงานแบบอิทธิบาท 4 เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่หนึ่ง สร้างทัศนคติที่ดีในงานทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ให้ความสะดวกสบายด้านเทคโนโลยี อยู่แบบครอบครัว มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ การให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

มีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ไขปัญหาด้วยตนเองและร่วมกันแก้ไขปัญหานั้นเป็นทีม มีการถอดบทเรียนปัญหาที่เกิดขึ้น แนะนำในเรื่องการใช้สติ การคิดวิเคราะห์ในการไขปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ เด็ดเดี่ยวในการแก้ไขปัญหานั้น แสดงให้เห็นว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยความร่วมมือของทุกคน มีการใช้แนวทางใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหานั้น

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแบบเป็นกันเอง จัดคนให้เหมาะกับงาน การจัดงานให้เหมาะกับคน การคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคน เสมือนคนในครอบครัว ที่สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกคนและทุกเรื่อง มีความยุติธรรม เสมอต้นเสมอปลาย ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่กึ่งงาน เช่น วิทยฐานะที่สูงขึ้น การขึ้นเงินเดือน เงินพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

3. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวนันทน์ภัส แดงฟู

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลตำบลบ้านดู่

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2565

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 13:00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 13:30 น.

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

มีการพัฒนาภาวะผู้นำ เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย รับฟังปัญหาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา และใช้หลักการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และ คณะกรรมการสถานศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและพัฒนา งานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตน ให้ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จรรยาบรรณวิชาชีพ การครองตน ครองคน ครองงาน และพรหมวิหาร 4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรเป็นสำคัญ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และสร้างความตระหนักให้รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยชี้ให้เห็นถึงภาพเป้าหมายและภาพความสำเร็จร่วมกัน มีการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน และติดตามการทำงานและให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ยกย่องชมเชยครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอ และมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งยังส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม กระบวนการมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจที่ชัดเจนเหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

สร้างความตระหนักให้มองปัญหาเป็นความท้าทาย มีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเปิดโอกาสที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา จะร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดกับผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการแก้ไขปัญหา ในการทำงานด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาและนำข้อมูล มาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และหาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และให้อิสระในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถ ในด้านต่าง ๆ มีความเชื่อใจและไว้วางใจ ทั้งยังยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการนิเทศและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง



ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

4. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวนันทิยา ศิริแก้ว

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

องค์การบริหารส่วนตำบลทรายขาว

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 15 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2565

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 15:00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 16:00 น.

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การบริหารตามแนวนโยบายที่ ถูกกำหนดไว้ขององค์กร เช่น หลักสูตร วิสัยทัศน์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งทางด้านการบริหาร ทักษะ ความสามารถเฉพาะด้าน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เปิดใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แสดงความคิดเห็น และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารจะต้องมองเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ออกว่าต้องการอะไรจากสถานศึกษา และส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นและจะประสบความสำเร็จ มีพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพและความสามารถ รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแบบพื้นฐาน เช่น การยกย่องชมเชย ให้รางวัลต่าง ๆ

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า ปัญหาทุกปัญหามีทางออกและมีแนวทางการแก้ไข รวมทั้งมีการฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นประจำ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นในสถานศึกษา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหา

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีความสนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ยุติธรรมในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ให้ทุนการศึกษา ส่งเสริมทักษะและความสามารถที่มีให้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาที่ดีในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัว

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

5. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นายศรารุช สุตะวงศ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 15 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2565

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 10:00 น. จบการสัมภาษณ์เวลา 10:30 น.

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น กำหนด ออกแบบ ร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม มีทิศทางไปสู่ความสำเร็จ ทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทีมที่ดี พาคิด พาทำ ติดตามผลลัพธ์หรือการนิเทศงานอยู่เป็นประจำ หากเกิดปัญหาที่แก้ไขทันที เน้นการบริหารแนวใหม่ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

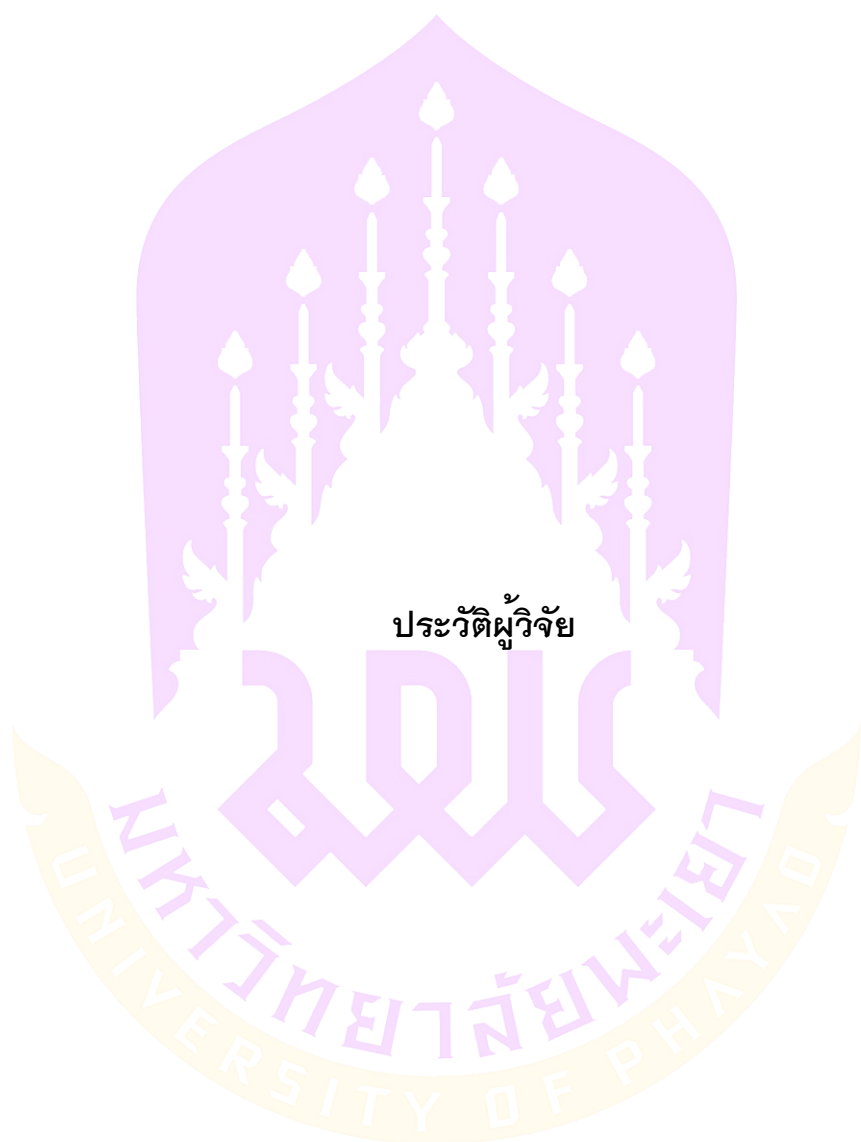
สร้างระบบพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานของสถานศึกษาและเครือข่ายการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยเหลือดูแล ให้คำปรึกษาในการทำงาน รวมทั้งในเรื่องส่วนตัว ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีรางวัลสำหรับคนที่ทำงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

ผู้บริหารควรทำหลักการวิเคราะห์ SWOT จุดอ่อน จุดแข็ง มาฝึกใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อการแก้ไขปัญหาจะได้เป็นไปตามระบบ ขั้นตอนต่อไป รวมทั้งฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาที่เจอ คิดว่าปัญหาคือโอกาสที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ ส่งเสริมปัญญาของบุคลากรให้แสดงศักยภาพให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการทำงาน เช่น สนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า ตามศักยภาพของแต่ละคน เลือกคนให้เหมาะสมกับงานเพราะทั้งคนและงานจะประสบผลสำเร็จ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจัดคนให้ถูกกับงาน “จัดงานให้เหมาะกับคน”



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	เบญจวรรณ ปันแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	20 มีนาคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยพายัพ, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	45 หมู่ 6 ตำบลสันทราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	เบญจวรรณ ปันแก้ว. (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 444-456). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

