

ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2



อัครา ทนัชนไชยชมภู

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษาคอนเน็อง ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้า  
ด้วยตนเอง เรื่อง “ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอแม่ทะ ตามความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
( ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ )

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
( รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัถ )

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาคอนเน็อง

พฤษภาคม 2555

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ต้วนคร รองคณบดี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย นายทวี ศรีธิ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านอ้อวิทยา จังหวัดลำปาง นายบรรจง สอนสมบูรณ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปงแสนทองวิทยา ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่แบ่งปันความรู้ คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด จนทำให้การศึกษาประสบผลสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้า ขอมอบและอุทิศเป็นกตัญญูแก่เวทิตาคุณแต่ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

อัครา ทนัชชัยชมภู

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ตามความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอ แม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลำปาง เขต 2
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า</b>	อัครา หนันไชยชมภู
<b>ที่ปรึกษา</b>	ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555
<b>คำสำคัญ</b>	ความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษาลำปาง เขต 2

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 336 คน กลุ่มตัวอย่างได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้โดยภาพรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นรายด้านมีความคิดเห็น อยู่ในระดับ มาก ทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ

ผลสรุปการวิจัยข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอุดมการณ์

ผู้บริหารควรทำงานโดยมีการวางแผน มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆด้านและปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและในการมอบหมายงานทุกครั้งผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความสามารถตามความต้องการของครูเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของงานและในการพิจารณาความดีความชอบทุกครั้งควรพิจารณาตามผลงานและความเหมาะสมเพื่อขวัญและกำลังใจอีกทั้งควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาบ่อยครั้งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้บริหารควรจัดการอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานทุกคน พร้อมให้การสนับสนุนทุกคน อีกทั้งผู้บริหารเป็นควรยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

**Title** The Expectation of Transformational to the changing Leadership of the School Administrators at Mae Tha District following to the School Committee's Opinions under the Primary Educational Service Office Area 2.Lampang

**Author** Akkara Thanunchachomphu

**Advisor** Dr. Sunthorn Krai Um

**Academic Paper** Independent Study, M.Ed. Education Administration, University of Phayao , 2012

### Abstract

#### The Objective

The objective of this study was to study the expectation of transformational leadership of school administrators in Mae Tha district in the Opinions of Mae Tha education committee, Lumpang primary educational services area office 2.

#### Research Methodology

The population in this study was Mae Tha education committee consisting of 336 people. Samples were selected from MaeTha education committee having 150 people. The instrument used for collecting data was a questionnaire. The data collected in the questionnaire could be categorized into general information, opinions and suggestions from school administrators about transformational leadership of school administrators in Mae Tha district, Lumpang.

#### Results

The overall results of this study revealed that the high level of opinions was seen on every aspect. Ranking from the highest to the lowest levels, it's found that idealized influence came first while respect of individuals was the next; then, wisdom encouragement and creation of inspiration followed respectively.

The conclusion and suggestions from the education committee proposing toward school administrators on transformational leadership in Mae Tha district, Lumpang were as follows: .

### **Idealized influence**

The administrators should have plans and vision of work as the keys to make co-workers and inferiors accept. The administrators should properly behave as good models in every aspect. The administrators should also behave properly based on their roles and duties.

#### Creation of Inspiration

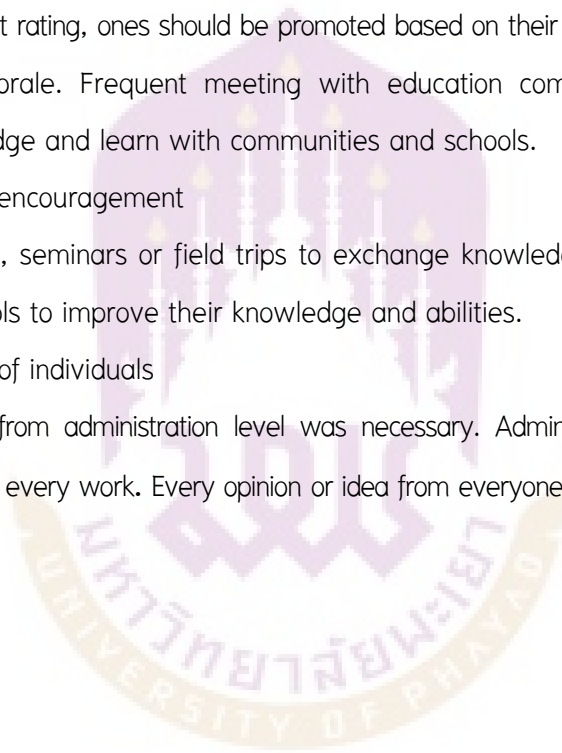
Administrators should promote ones with abilities and willingness in work. In addition, to assign work, administrators should assign work to any teachers based on their abilities while considering the desire to work of the teachers assigned to make the most effective work. In doing merit rating, ones should be promoted based on their work and appropriateness to raise up their morale. Frequent meeting with education committee should be held to exchange knowledge and learn with communities and schools.

#### Wisdom encouragement

Trainings, seminars or field trips to exchange knowledge and encourage relevant personnel in schools to improve their knowledge and abilities.

#### Respect of individuals

No bias from administration level was necessary. Administrators should support and give precedence to every work. Every opinion or idea from everyone should be welcomed.



## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย .....	5
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	6
สภาพทั่วไปของอำเภอแม่ทะ และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในอำเภอแม่ทะ .....	7
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง .....	8
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	11
แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	19
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน .....	25
บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	39
สรุปกรอบแนวคิด .....	47
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	52
ตอนที่ 2 ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเป็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอ แม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 .....	54
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2.....	59
5 บทสรุป .....	60
สรุปผลการวิจัย .....	60
อภิปรายผลการวิจัย.....	62
ข้อเสนอแนะ .....	66
บรรณานุกรม .....	68
ภาคผนวก .....	71
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	72
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า .....	80

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ .....	52
2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน.....	54
3 แสดงคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	55
4 แสดงคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	56
5 แสดงคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการกระตุนทางปัญญา.....	57
6 แสดงคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	58

## สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

- 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า ..... 47



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันรูปแบบการจัดการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไป ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบ การเปลี่ยนแปลงทางบริบทของสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่เราจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และ เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของคน

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมได้ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้ปรับตนเองในสังคมได้ตลอดชีวิต เริ่มจากการวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีพ และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2539, หน้า 2)

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จัก ฟังตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขสำหรับสถาบันที่มีความเกี่ยวข้อง และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนก็คือ หน่วยงาน ทางการศึกษา ซึ่งมีสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งใน การดำเนินงาน คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้ คือ คุณภาพของคน (ดารี บุญชู, 2545, หน้า 2-7)

ในการปฏิรูปการศึกษาของไทย จะสังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนและสังคม โดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษารวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่าสำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ (สมชาย เทพแสง, 2546, หน้า 11-16) ซึ่งสอดคล้องกับสุพจน์ นาสสมบัติ (2547, หน้า 2-3) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดา ๆ (Manager) ที่เก่งบริหารงานหรือจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารสู่ออนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (ธีรเดช สุขโข, 2543, หน้า 7-10, อ้างอิงใน ประกอบ คุณณรงค์, 2543)

ซึ่งแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การจูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม หรือ การแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และ พฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

อำเภอแม่ทะ เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดลำปาง ซึ่งห่างจากเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ที่เป็นต้นสังกัดประมาณ 30 กิโลเมตร มีอาณาเขตทิศเหนือติดต่อกับอำเภอเมืองลำปาง และอำเภอแม่เมาะ ทิศตะวันออกติดต่อกับอำเภอลอง (จังหวัดแพร่) ทิศใต้ติดต่อกับอำเภอวังชิ้น(จังหวัดแพร่) และอำเภอสบปราบ ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเกาะคา

สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในอำเภอแม่ทะนั้นมีทั้งสิ้น 42 แห่ง นักเรียนมาจากลูกหลานของคนในอำเภอแม่ทะแทบทั้งสิ้น

ด้านครูผู้สอนนั้นส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ และสำหรับผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคคลในพื้นที่ที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี จึงมักจะบริหารงานด้วยระบบการบริหารแบบเดิม ๆ ตามความคุ้นเคย ทำให้ประสบปัญหาคือผู้ปกครองในพื้นที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหารและในโรงเรียนในชุมชนของตนเอง

ดังนั้นผู้ศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษา ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวัง ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากนักน้อยเพียงใด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 336 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 336 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 150 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ประชากร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ปีการศึกษา 2554

2. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ปีการศึกษา 2554

3. **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง กลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่งประกอบไปด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีหน้าที่กำกับส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาทุกกิจกรรม

4. **ความคาดหวัง** หมายถึง ความต้องการที่จะได้เห็นพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อภาวะผู้นำ

5. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

6. **สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

7. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

8. **การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อางานของผู้ตาม

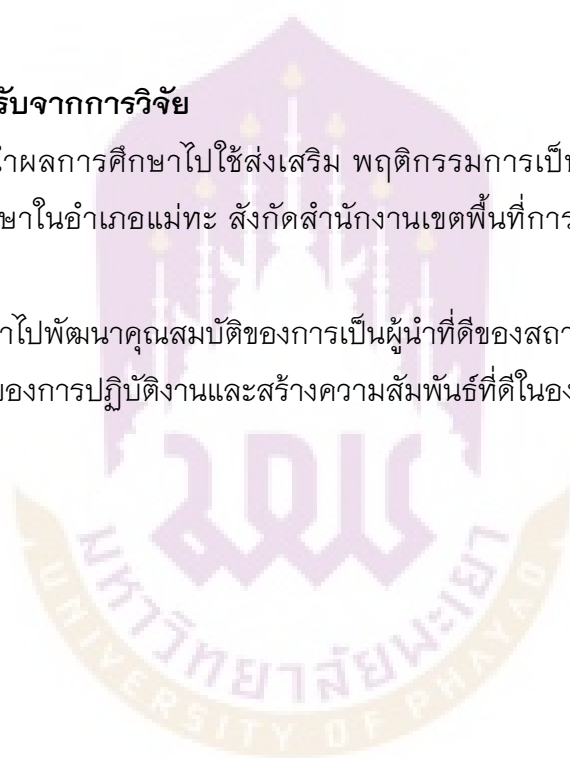
9. **การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

10. **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้อง กับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ

### **ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย**

1. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ส่งเสริม พฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

2. เพื่อนำไปพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีของสถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยลำดับเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของอำเภอแม่ทะ และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในอำเภอแม่ทะ
  - 1.1 การปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 1.2 โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง
  - 2.1 ความหมายของความคาดหวัง
  - 2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง
3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำ
  - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.2 แนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน
6. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
8. สรุปกรอบแนวคิด

## สภาพทั่วไปของอำเภอแม่ทะ และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ในอำเภอแม่ทะ

อำเภอแม่ทะมีประวัติการก่อตั้งเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2450 ที่ว่าการอำเภอแม่ทะเดิมมิได้ตั้งอยู่ ณ ที่ว่าการอำเภอแม่ทะปัจจุบัน แต่ตั้งอยู่ที่บ้านป่าตัน หมู่ที่ 5 ตำบลป่าตัน อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอในปัจจุบันไปทางทิศใต้ประมาณ 5 กิโลเมตร โดยอาศัยชื่อตำบลเป็นชื่อของอำเภอเรียกว่า **อำเภอป่าตัน** ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2452 ขุนตันธนาธิราช นายอำเภอป่าตันสมัยนั้น ได้พิจารณาเห็นว่า กรมทางรถไฟแห่งประเทศไทยมีโครงการวางรางรถไฟไปถึงเชียงใหม่ โดยมีเส้นทางผ่านเนื้อที่บ้านแม่ทะ หมู่ที่ 1 ตำบลแม่ทะ จึงย้ายที่ว่าการอำเภอไปที่นั่นและเปลี่ยนชื่อจากอำเภอป่าตันเป็น **อำเภอแม่ทะ** ตามชื่อหมู่บ้านซึ่งตั้งอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอป่าตัน (ที่ตั้งอำเภอเดิม ไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือประมาณ 15 กิโลเมตร) อำเภอแม่ทะแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 10 ตำบล 90 หมู่บ้าน ได้แก่

1. แม่ทะ (Mae Tha)	9	หมู่บ้าน
2. นาคร้ว (Na Khrua)	12	หมู่บ้าน
3. ป่าตัน (Pa Tan)	8	หมู่บ้าน
4. บ้านกิว (Ban Kio)	10	หมู่บ้าน
5. บ้านบอม (Ban Bom)	5	หมู่บ้าน
6. น้ำใจ (Nam Cho)	9	หมู่บ้าน
7. ดอนไฟ (Don Fai)	8	หมู่บ้าน
8. หัวเสือ (Hua Sueda)	12	หมู่บ้าน
9. จังเจิน (Wang Ngoen)	8	หมู่บ้าน
10. สันดอนแก้ว (San Don Kaeo)	9	หมู่บ้าน

**การปกครองส่วนท้องถิ่น** ท้องที่อำเภอแม่ทะ ประกอบด้วย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 10 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลตำบลป่าตันนาคร้ว ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลนาคร้วและตำบลป่าตันทั้งตำบล
2. เทศบาลตำบลแม่ทะ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแม่ทะทั้งตำบล
3. เทศบาลตำบลน้ำใจ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลน้ำใจทั้งตำบล
4. เทศบาลตำบลสิริราช ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสันดอนแก้วทั้งตำบล
5. องค์การบริหารส่วนตำบลนาคร้ว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาคร้ว (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลป่าตันนาคร้ว)

6. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกิ้ว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านกิ้วทั้งตำบล
7. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านบอม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านบอมทั้งตำบล
8. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนไฟ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดอนไฟทั้งตำบล
9. องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเสือ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหัวเสือทั้งตำบล
10. องค์การบริหารส่วนตำบลวังเงิน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังเงินทั้งตำบล

#### อำเภอแม่ทะมีโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง

**เขต 2 จำนวน 42 โรงเรียน** ดังนี้ โรงเรียนบ้านดอนไฟ โรงเรียนบ้านนาบง โรงเรียนบ้านใหม่ โรงเรียนบ้านนาควาง โรงเรียนอนุบาลแม่ทะ โรงเรียนบ้านหนองถ้อย โรงเรียนบ้านหลวง โรงเรียนบ้านหลุก โรงเรียนนาคร้วประชาสามัคคี โรงเรียนบ้านน้ำใจ โรงเรียนบ้านป่าจ้ำ โรงเรียนบ้านแม่ปุง โรงเรียนบ้านม่อนแสนศรี โรงเรียนบ้านฮ่องห้า โรงเรียนทองทิพย์วิทยา โรงเรียนบ้านหนอง โรงเรียนกิ้วประชา โรงเรียนบ้านนาตัม โรงเรียนบ้านนาควาว(กิ้ว) โรงเรียนบ้านบอม โรงเรียนบ้านแม่ไทย โรงเรียนบ้านปง โรงเรียนป่าตันวิทยา โรงเรียนบ้านนาคต โรงเรียนบ้านแม่ทะ โรงเรียนชุมชนท่าแหน โรงเรียนบ้านน้ำโทกหัวดง โรงเรียนบ้านปางมะโอ โรงเรียนบ้านทุ่งตอน โรงเรียนบ้านนาตุ โรงเรียนบ้านนาดง โรงเรียนบ้านสันป่าเปา โรงเรียนบ้านอ้อวิทยา โรงเรียนบ้านสันดอนแก้ว โรงเรียนบ้านแม่วะ โรงเรียนบ้านก้อมหนองมุง โรงเรียนบ้านหัวเสือ โรงเรียนหัวยมะเกลือวิทยา โรงเรียนวัดบ้านทุ่ง โรงเรียนบ้านสามขา โรงเรียนบ้านผาแมว และโรงเรียนบ้านแม่ทาน

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

##### 1. ความหมายของความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectation Theory) ซึ่งนักจิตวิทยากลุ่มปัญญานิยม เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่จะสนองความต้องการของตนเอง จึงเกิดสมมติฐานดังนี้ (อุไรวรรณ เกิดผล, 2539)

- 1.1 พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้น โดยผลรวมของแรงผลักดันภายในของเขาเอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม
- 1.2 มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายที่แตกต่างกัน
- 1.3 บุคคลตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรม โดยเลือกจากพฤติกรรมหลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือก ได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ ที่ได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

ความคาดหวัง (Expectation Theory) เป็นความเชื่อหรือความคิดอย่างมีเหตุผล ในแนวทางที่เป็นไปได้ หรือเป็นความหวังที่คาดการณ์ว่าต้องการจะได้ในอนาคตของบุคคล ความคาดหวังจึงเป็นสภาวะทางจิตที่บุคคลคาดคะเนล่วงหน้าแต่บางสิ่งบางอย่างว่าควรจะมี ควรจะเป็นหรือควรที่จะเกิดขึ้นตามความเหมาะสม ในเรื่องของความคาดหวังจึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ได้แก่

เบญจา นิลบุตร (2540, หน้า 10) ให้ความเห็นไว้ว่า ความคาดหวังเกิดจากความรู้สึกนึกคิดในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร อันเป็นความปรารถนาจะให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

สกาเวเดียน ปธนสมิทธิ (2540, หน้า 64) ให้ความเห็นไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง แนวคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด แล้วแสดงออกมาโดยการพูด การเขียน และการแสดงออกดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลังทางสังคม ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งบุคคลอื่นอาจไม่เห็นด้วยก็ได้ หรืออีกกล่าวหนึ่ง ความคาดหวัง คือ การแสดงออกทางทัศนคติอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบและเป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก ทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงออกโต้ตอบสิ่งต่าง ๆ ในรูปของการยอมรับหรือปฏิเสธ จึงควรพิจารณาในด้านองค์ประกอบของทัศนคติควบคู่ไปด้วย

สุรางค์ จันทรเอม (อ้างอิงใน มณฑิรา เขียวยิ่ง และคณะ, 2540) ให้ความเห็นไว้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งใดน่าจะเกิดขึ้นและสิ่งใดบ้างน่าจะไม่มีเกิดขึ้น ความคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

Blair (อ้างอิงใน วิภาดา วัฒนนามกุล, 2539, หน้า 13) ให้ความเห็นไว้ว่า ความคาดหวังเป็นค่านิยมทั้งทางบวกและทางลบที่บุคคลมีต่อผลของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นความคิด ความเชื่อ ความต้องการ ความมุ่งหวัง หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง เช่น บุคคล การกระทำหรือเหตุการณ์ เป็นต้น จึงเป็นการคิดล่วงหน้าโดยมุ่งหวังในสิ่งที่เป็นไปได้ว่าจะเกิดตามที่ตนคิดไว้ ทั้งนี้ความคาดหวังของบุคคลจะขึ้นอยู่กับความต้องการและเป็นไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

## 2. ทฤษฎีความคาดหวัง

Bartol and Matin (อ้างอิงใน พิไลวรรณ จันทรสุกรี, 2540) ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังตามแนวคิดของ Vroom ว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 ความคาดหวังในความพยายามต่อการกระทำหรือการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าตนเองพยายามต่อการกระทำพฤติกรรมได้ตามความสามารถแล้ว

โอกาสที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จมีมากน้อยเพียงใด เป็นการคิดก่อนจะทำการสิ่งต่าง ๆ ว่าสามารถทำได้หรือไม่

2.2 ความคาดหวังในการกระทำต่อผลลัพธ์ หรือผลของการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนกระทำพฤติกรรมว่าถ้าหากกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้ผลลัพธ์แก่ตนเองในทางที่ดีหรือไม่

2.3 ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัล หมายถึง คุณค่าจากผลของการกระทำที่เกิดแก่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้น

ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวัง Vroom หรือ Expectation Theory บางทีเรียกว่า VET Theory และได้กำหนดเป็นสูตรไว้ดังนี้

**การจูงใจ (หรือแรงจูงใจ)**

**= คุณค่าของผลลัพธ์ x ความคาดหวัง x ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์**

**คุณค่าของผลลัพธ์** แต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับความปรารถนาหรือความต้องการ ถ้าต้องการมากจะมีค่าเป็นบวก แต่เฉย ๆ ไม่รู้สึกยินดีในร้าย จะมีค่าเป็นศูนย์ และถ้าไม่ชอบหรือไม่ต้องการจะมีค่าติดลบ

**ความคาดหวัง** คือความน่าจะเป็นที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด ถ้าคนเชื่อแน่ว่าหากทำงานเต็มที่จะสามารถทำให้ได้ผลผลิตสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังจะเท่ากับหนึ่งในทางตรงกันข้าม ถ้าเชื่อว่าถึงแม้จะพยายามทำงานหนักสักเพียงใด ก็ไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังก็จะเท่ากับศูนย์

**ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์** อธิบายได้ว่า แรงจูงใจของแต่ละคนจะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับ หรือที่คิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่บุคคลจะมีหรือไม่ หรือมีมากน้อยย่อมขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์

อริยา คูหา (2546, หน้า 73-74) ให้ความเห็นไว้ว่า มนุษย์ทุกคนที่เกิดมาบนโลกใบนี้เมื่อเติบโตขึ้นในช่วงอายุหนึ่งที่มีความต้องการ ความรู้สึกเป็นของตัวเอง หรือเมื่อมีวุฒิภาวะเจริญเติบโตขึ้นในทางความคิด ทุกคนต่างก็มีเป้าหมายให้กับตัวเองเพื่อต้องการให้เกิดความสำเร็จ และในการเดินทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น ทุกคนก็จะต้องมีความคาดหวังให้กับความสำเร็จนั้น เพื่อให้ความคาดหวังนั้นอาจจะเป็นความคาดหวังให้กับตัวเองหรือเป็นความคาดหวังให้กับบุคคลอื่น โดยทำการคาดหวังให้บุคคลอื่นเป็นไปตามที่ตัวต้องการตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้ที่ให้ต้นกำเนิดแห่งแนวคิดนี้คือ Edward Tolman แต่ผู้ที่ได้เผยแพร่และสร้างทฤษฎีคือ Victor Vroom โดยที่ Vroom ให้ทรรศนะเกี่ยวกับสมมุติฐาน 4 ประการที่เป็นบ่อเกิดแรงจูงใจในการทำงาน กล่าวคือ

1. การคาดหวังว่าเมื่อแสดงพฤติกรรมไปแล้วจะทำสิ่งนั้นได้หรือไม่ มีความรู้ความสามารถและมีสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกที่จะแสดงพฤติกรรมเพียงพอที่จะดำเนินได้มากเพียงใดและมีบทบาทที่สามารถแสดงความสามารถทำได้ดีเพียงใด
2. การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นแล้วทำได้ดีเพียงใด
3. การคาดหวังว่าเมื่อทำงานนั้นได้แล้วจะได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการหรือไม่
4. การตีผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ ถ้าเขาเห็นว่ากระทำแล้วมีค่า เขาก็อยากทำ แต่ถ้าไม่มีค่าเขาก็ไม่สนใจ จึงสรุปได้ว่าคนเรามีแรงจูงใจในการกระทำสิ่งใด ๆ ย่อมมีความคาดหวังตามเงื่อนไขข้างต้น เพราะหากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปแล้วแรงจูงใจย่อมขาดหายไปด้วย เมื่อดูตามสภาพแล้วทฤษฎีเน้นเรื่องการพัฒนาโดยที่ Vroom เน้นว่ามนุษย์ควรรู้จักตนเอง รู้ขีดจำกัดและความสามารถของตน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บุคคลจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การพิจารณาองค์ประกอบทั้งสามภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความคาดหวังเสมอ ความคาดหวังจึงเปรียบเสมือนเป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ แต่ละบุคคลก็มีความคาดหวังไม่เท่ากันในแต่ละช่วงเวลาหรือสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง

## หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 433) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้ องค์การประสบ ความก้าวหน้า และ บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ต่อองค์การและพนักงาน รวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพล ต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง

ฮัลพิน (1966, pp. 27-28) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใด อย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้

1. บุคคลที่แสดงอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคลอื่น ๆ
2. บุคคลซึ่งแสดงอิทธิพลเชิงบวกที่มีความสำคัญมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

3. บุคคลที่แสดงอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือทำให้เกิดความสำเร็จ ในกลุ่มหรือในองค์กร

4. บุคคลที่ได้รับเลือกจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ

5. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้บริหารองค์กร

เดจันอชก้า (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ฟิลด์เลอร์ (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับเป็นผู้มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและความท้าทายมากที่สุดในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร แต่ขณะเดียวกัน คำว่า "Leadership" (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ) ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ทั้งนี้จากผลการสำรวจ นิยามของภาวะผู้นำเท่าที่ปรากฏในเอกสารต่าง ๆ เบนิสและนาห์ส (1985, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) พบว่ามีบุคคลต่าง ๆ ให้ไว้กว่า 350 นิยาม ซึ่งสอดคล้องกับที่สต็อกคิลล์ เคยกล่าวว่า จำนวนนิยามของคำ Leadership มีมากมายพอ ๆ กับจำนวนบุคคลที่ให้นิยาม นั้น

สต็อกคิลล์ (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 3) ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายจากนิยามของสต็อกคิลล์ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าว เป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้น ในบริบทของกลุ่ม (Group context) มีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของ ไบรแมน (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 3) ดังกล่าว คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ อย่างไรก็ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ได้เปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากเดิมมากพอสมควร เช่น เน้นความสำคัญบทบาทในการสร้างความชัดเจนด้านความคิด ซึ่งคล้ายกับคำนิยามของ เพฟเฟอร์ (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 4) ที่ระบุว่า “ภาวะผู้นำเป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์” (Leadership as symbolic action) ซึ่งหมายความว่าผู้นำมีหน้าที่สร้างความสมเหตุสมผล (Sense-making) ในนามบุคคลอื่นและเป็นผู้สร้างฉันทานุมัติให้เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น จากแนวคิดทั้งสองสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดของบริบทภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่

Drath & Palus (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 4) ให้ความเห็นไว้ว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ และ ความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านั้น

Bass (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 4-6) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มี 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่มนี้ นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือนอกจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะ

ปรุ่จแต่ง (Personality attributes) หรือ คุณสมบัตินี้เป็นจุดเด่นของตัว ผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่น ในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนินยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำ เป็นแรงขับเคลื่อน สำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผล หรือ สิ่งที่ยกเงยตามมา (Effect of outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของ ระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม(กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวคิดนี้จึงเป็น บทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ทศณะภาวะผู้นำในแนวคิดนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและ รูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์การ

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของ ผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่ใช้เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือ การบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of compliance) แต่อย่างไรก็ตาม มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการ และกระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วย หรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นรูปแบบของการจูงใจ ซึ่ง Larson (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้ให้รายละเอียดว่า นิยามภาวะผู้นำตามแนวโน้มสะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดี เห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนเฮอว์ของสหรัฐฯ ให้นิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไรและการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดย French and Raven (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ นิยามของภาวะผู้นำตามแนวโน้มเกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้ มากขึ้น

Tannenbaum, Weschler and Massarik (อ้างถึงใน อาคม วัดไธสง, 2547, หน้า 3) ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การให้กระบวนการสื่อสารสร้าง อิทธิพลจูงใจคนอื่นให้ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน อาคม วัดไธสง, 2547, หน้า 3) ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความ พยายามร่วมกัน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

Lussier (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 8) ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

O'Leary (อ้างอิงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 8) ให้ความเห็นไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่น ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้บริหารที่สามารถ จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้ กระบวนการต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จาก ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร มีนักวิชาการและ นักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิด และอีกหลายท่านได้ทำการวิจัยไว้มากมาย ซึ่งแต่ละ แนวคิด ทฤษฎี ก็จะมีจุดเด่น หรือจุดเน้นที่สำคัญแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories)

เป็นแนวคิดที่เก่าแก่และเป็นแนว ความคิดแรก ๆ ในการศึกษาภาวะผู้นำ แนวความคิดกลุ่มนี้ มุ่งจะหาคุณลักษณะของผู้นำ และอธิบายลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีความแตกต่างจาก บุคคลทั่ว ๆ ไป ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติบางประการของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากคนอื่น จึงพยายาม ที่จะ รวบรวมและสรุปคุณสมบัติของผู้นำ ขึ้นมาจากการศึกษาคุณลักษณะร่วมของผู้นำหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นผู้นำประเทศ ผู้นำของทางราชการ ผู้นำขององค์การเอกชน ฯลฯ โดยเฉพาะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะของ ผู้นำที่สรุปขึ้นมา มักจะได้แก่คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 197) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) ว่าเป็นทฤษฎีซึ่งแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ มีดังนี้

1. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในการทำงาน

Robbins (อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 188-189) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. มีแรงขับ และความทะเยอทะยาน (Drive and Ambition)
2. มีความต้องการที่จะนำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (The desire to lead and influence others)
3. มีความซื่อสัตย์ และมีความมั่นคง (Honesty and Integrity)
4. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence)
5. มีความเฉลียวฉลาดมีสติปัญญาดี (Intelligence)
6. มีความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง (In-depth technical knowledge related to their area of responsibility)

Greenberg and Baron (อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 189-190) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ คือ

1. แรงขับ (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน มีพลังความริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย
2. ความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือ เปิดกว้าง และมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ
3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเองมีอยู่เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง
5. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive ability) ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ มีความสามารถในการอธิบาย และตีความข้อมูลจำนวนมากและสามารถมองภาพรวมจากข้อมูลจำนวนมากเข้าด้วยกัน
6. ความรู้ในงาน (Knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงานโดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
8. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะจะมุ่งเน้นที่การแสวงหา หรืออธิบายลักษณะของผู้นำ

ซึ่งของแนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะก็คือ คุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการประสพผลสำเร็จของผู้นำเพียงไร และคุณลักษณะหลายประการ เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะท่าที มีการถ่ายทอดทางพันธุกรรม

Stogdill (อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 186-188) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้โดยสรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 3 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และด้านความสามารถ (Abilities) ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

ด้านสติปัญญา (Intelligence) พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตาม คุณลักษณะด้านสติปัญญานี้จะประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 4 ประการ คือ

1. การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่าง ๆ (Judgment) ผู้นำจะต้องสามารถตัดสินใจหรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

2. ความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness)

3. ความรู้ (Knowledge)

4. การใช้คำที่มีพลัง (Fluency of speech)

อย่างไรก็ดีในด้านสติปัญญาของผู้นำนี้จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผู้ตามด้วย ทั้งนี้เพราะหากความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำและผู้ตามมีมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้เช่นกัน เช่น การเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกัน ปัญหาการติดต่อสื่อสารที่มักไม่เข้าใจกัน เป็นต้น

ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

2. ความตื่นตัว (Alertness)

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

4. ความซื่อสัตย์ (Personal integrity)

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

6. ความสมดุลทางอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional balance and Control)

7. ความเป็นอิสระ ไม่ฟุ้งเฟ้อ และไม่ยึดติดกับแบบแผน (Independence or Nonconformity)

ด้านความสามารถ (Abilities) ในด้านนี้ผู้นำจะประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญหลายประการ คือ

1. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Ability to enlist cooperation)
2. การสร้างความร่วมมือ (Cooperativeness)
3. การได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง (Popularity and Prestige)
4. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sociability or Interpersonal skills)
5. การมีส่วนร่วมในสังคม (Social participation)
6. การมีไหวพริบปฏิภาณและมีศิลปะการเจรจา (Tact and Diplomacy)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติบางประการเป็นของตนเอง มีคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งแตกต่างจากคนอื่น เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย เป็นต้น

### แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Bass (1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Dubrin (1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปวีรบรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537, หน้า 18)

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 15-16) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนัก และความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อ ให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึง ประโยชน์ของส่วนตัว

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็น ความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมาจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถ ของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากความหมายโดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรม ของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงาน ใ้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกล กว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

### **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

#### **1. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และ กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อ ผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้ที่เป็นเปลี่ยนแปลง หน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ดังนั้นสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับกำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk & Fleet. 1992, pp. 175–176, citing Burns, 1978, Leadership.) อธิบายถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50–51, อ้างอิงใน Burns, 1978, Leadership.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการขอผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอรันั้นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพ ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส

จากทฤษฎีของเบอรันแบส(Bass, 1985)ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียด มากขึ้นแบสกล่าวว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจแบสได้ ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอรันและแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำ ทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Bass and Avolio (1993, pp. 114–122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจระยะวิสัยทัศน์ของกลุ่มและ ขององค์การจูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ ของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

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

การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายาม ประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุ ถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ

มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่มผู้นำ จะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความ รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบ ผู้นำและพฤติกรรม ของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการ บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการหน้าที่ขององค์การ

**2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)** หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมาย และทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและ การคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และ บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation:IS)** หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม

แสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

**4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)** ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจ ใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความ ต้องการ การประพฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นว่เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลัง ใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้าง งานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึก ว่เขากำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 8-9)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9)

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26, อ้างอิงใน Bass, 1985) กล่าวว่า ความเสน่ห์ บางที่เรียกว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยูคัล (กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 56, อ้างอิงใน Yukl, 1994, p. 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ

ที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้

Mariner (1993, p. 114) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถ และประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงพอแต่จะเชื่อศรัทธาไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตนจากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดการยอมรับ ยกย่อง เทิดทูน เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณ ของทีม(Team Sprit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้ พวกเขาสามารถจัดการกับ

ปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9-10)

แบสและอโวลีโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26, อ้างอิงใน Bass and Avolio, 1990) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 9-10) กล่าวว่า การดลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสนใจ ผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

โคเฮน (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 65, อ้างอิงใน Cohen, 1990, pp. 58-60) กล่าวว่า การดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักเข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทาง

ใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10)

เบล (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26, อ้างอิงใน Bass, 1985) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ ช่วยเหลือแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 28) ได้สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้

ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะ ป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการ หาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ ของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจ ด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำ มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัย การผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถ พิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการ คำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตาม จะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550, หน้า 10-11)

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26, อ้างอิงใน Bass, 1985) Leadership and performance beyond expectations กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรม ของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้อง และการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 16) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 28) ให้ความหมายว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำ จะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา ให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

### บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนนิติบุคคล และได้รับการกระจายอำนาจ การบริหารด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และบริหารทั่วไป ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังที่จำเริญ จิตรหล่ง (2550, หน้า 18-21) ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวนั้นผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาท จากการเป็นผู้ควบคุมไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุน ดังนี้

1. บทบาทในการยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

2. บทบาทในการขยายโอกาสทางการศึกษาของประชากรในวัยเรียนอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง

3. บทบาทในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

4. บทบาทในการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

5. บทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

6. บทบาทในการจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้

7. บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. บทบาทในเรื่องการจัดการความรู้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 17) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ มีดังนี้

1. บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor roles) บทบาทนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1.1 เข้าใจตนเองและผู้อื่น

1.2 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator roles)
  - 2.1 สามารถสร้างทีมงาน
  - 2.2 ใช้การมีส่วนร่วม
  - 2.3 การบริหารความขัดแย้ง
3. บทบาทในการติดตามผล (Monitor roles)
  - 3.1 ติดตามผลงานของแต่ละบุคคล
  - 3.2 ติดตามผลงานของกลุ่มในภาพรวม
  - 3.3 บริหารผลงานขององค์การ
4. บทบาทในการประสานงาน (Coordinator roles)
  - 4.1 บริหารโครงการ
  - 4.2 ออกแบบงาน
  - 4.3 ประสานกลุ่มงาน/ทีมงาน จากต่างสายงาน
5. บทบาทในการดำเนินงาน (Director roles)
  - 5.1 เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ วางแผน และกำหนดเป้าหมาย
  - 5.2 ออกแบบ และจัดโครงสร้างองค์การ
  - 5.3 มอบหมายงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน
6. บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer roles)
  - 6.1 ทำงานให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่
  - 6.2 สร้างบรรยากาศการทำงานให้ได้ผลงานเต็มที่
  - 6.3 บริหารเวลาและจัดการความเครียด
7. บทบาทในการเป็นนายหน้า (Broker roles)
  - 7.1 สร้างและรักษาฐานอำนาจ
  - 7.2 เจรจาด່อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน
  - 7.3 นำเสนอความคิดเห็น
8. บทบาทเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovator roles) จะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงดังนี้
  - 8.1 ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง
  - 8.2 มีความคิดอย่างสร้างสรรค์
  - 8.3 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

พจน์ สะเพียรชัย (อ้างอิงใน หวน พินธุพันธ์, 2549, หน้า 33-34) ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารว่าควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือ ออกแบบวิถีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบ วัฒนธรรม ขององค์กร ฯลฯ

2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการ ความช่วยเหลือ ลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง

3. เป็นครู (Teacher) คือ เป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง

4. เป็นผู้สอน (Instructor) คือ สอนการทำงานแก่ลูกน้อง

5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้

6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือ ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 109) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ บทบาทของผู้นำทุกระดับ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ ได้อย่างเหมาะสม ผู้นำควรพัฒนาบทบาทของตนเองใน 3 สภาวะด้วยกัน คือ

1. บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบองค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมายวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนใน องค์กร ให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร พัฒนาการ มีโลกทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริม การเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้ สอดคล้องกับธรรมชาติ ในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

2. บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะและ ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาโลกทัศน์ (Mental Models) ให้เกิด โครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม กับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

3. บทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในที่มเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอก องค์กรหรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ที่มงานและ องค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

สุพล วงสินธ์ (2545, หน้า 16-17) ให้ความเห็นไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
  2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อ
  4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
  5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
  6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
  7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกสิทธิ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
  8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือทำ
  9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
  10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ. (2530, หน้า 65-67) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารว่าน่าจะต้องมีลักษณะสำคัญที่เพิ่มเติมจากผู้นำที่เป็นมาตรฐานทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้

#### 1. บทบาทของผู้นำ

1.1 ความเป็นผู้ที่มีเสถียรภาพทางความคิดและอารมณ์อันมั่นคง มีมาตรฐานทางความคิด และการปฏิบัติที่ชัดเจนมีความองอาจ กล้าหาญ ทั้งทางกายและทางใจ สามารถเป็นแบบอย่างที่ได้บังคับบัญชาและมหาชน จะยึดมั่นถือมั่นได้ด้วยศรัทธายอมรับ

1.2 ความเป็นผู้ที่รอบรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ มีความคิดกว้างไกลและลึกซึ้ง สามารถให้การนำด้านความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) แก่บุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความเป็นผู้ที่รอบรู้ในด้านจิตวิทยาสังคมและจิตวิทยาพื้นฐานของมนุษย์ สามารถประสานประโยชน์ ประสานความคิด และลดความขัดแย้งทั้งภายในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ และระหว่างองค์กรที่ตนต้องเกี่ยวข้องด้วย และสามารถให้การนำที่มีคุณภาพแก่กลุ่มคนและมวลชนได้

1.4 ความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และพัฒนาวิธีการใช้ทรัพยากรองค์กรทั้งปวงเข้าตอบสนององความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ทั้งในเชิงรับ (Reactive) และเชิงรุก (Pro-active) ต่อเหตุการณ์สถานการณ์เพื่อประสิทธิผลของงาน และการตอบสนองต่อประชาชน อีกทั้งสามารถให้การนำกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงได้อย่างดีด้วย

1.5 ความเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีคุณภาพสูงขึ้นด้วยการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ศรัทธา และขวัญกำลังใจอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

1.6 ความเป็นผู้ที่รักดีต่องาน ต่อองค์การ ต่อผู้ร่วมงาน ต่อประชาชน และต่อประเทศชาติส่วนรวม

2. บทบาทของผู้รู้ ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ที่พอเพียงในกลุ่มความรู้ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้เกี่ยวกับงานเฉพาะหน้าที่

2.2 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานคนและองค์การที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะสังคมและวัฒนธรรมไทย

2.3 ความรู้เกี่ยวกับแบบประเพณีของการสมาคมตามกรอบของวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่สำคัญ

2.4 ความรู้เกี่ยวกับการสื่อความหมายทั้งในระดับบุคคลต่อบุคคล ระดับกลุ่มชน และระดับมวลชน

2.5 ความรู้และความรอบรู้เกี่ยวกับสภาวะการณ์ สถานการณ์ และเหตุการณ์ ความเป็นไปในด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง และความมั่นคงของประชาชน และประเทศชาติ ที่ต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์เสมอ

2.6 ความรู้ในการพูด-ฟัง อ่าน-เขียน ภาษาต่างประเทศ อย่างน้อยอีก 1 ภาษา เช่น ภาษาอังกฤษจีน ญี่ปุ่น สเปน หรือภาษาที่ใช้ในประเทศใหญ่ย่านเอเชียอาคเนย์ เช่น อินโดนีเซีย พม่า ตากาล็อก เป็นต้น

2.7 ความรู้และความสามารถใช้ Computer และระบบต่าง ๆ ที่เป็น Computer-assisted ที่เกี่ยวข้องกับงานในระดับหนึ่ง

3. บทบาทของนักบริหาร ผู้บริหาร จะต้องพัฒนาความคิด ความรู้และประสบการณ์เชิงบริหารที่เป็นระบบ และเป็นเหตุผลอย่างชัดเจน จนสามารถมีบทบาทอย่างแท้จริงในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 กระบวนการพัฒนาวิเคราะห์และบริหารนโยบาย

3.2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

3.3 การบริหารข้อมูลสำหรับนักบริหาร

3.4 การควบคุมบริหารงานให้เกิดผลตรงตามเป้าหมายและคุ้มค่า

3.5 การเจรจาต่อรองและการร่วมมือประสานงาน

3.6 กระบวนการแก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

3.7 กระบวนการและระบบประสานงานระหว่างอำนาจบริหารและอำนาจนิติบัญญัติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 20-22) ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพว่ามักเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วย

1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ

1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่

2.3 การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

2.7 การทบทวนและการปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

- 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การแอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ
- 2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 3. การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำ (Leading) จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและใจผู้ใต้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย
  - 3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
  - 3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ
  - 3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
  - 3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน
  - 3.5 การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม
  - 3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
  - 3.7 การทบทวนและปรับวิธีของภาวะความเป็นผู้นำ
- 4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย
  - 4.1 การกำหนดมาตรฐาน
  - 4.2 การเปรียบเทียบและติดตามการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
  - 4.3 การแก้ไขความบกพร่อง
  - 4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
  - 4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 92-93) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารว่า เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความองอาจ มีความสามารถ จนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปที่ได้พบปะสังสรรค์ด้วย บุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ นั้นสามารถรวมพลังประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการ แก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจนโยบาย ตลอดจนถึงระเบียบวิธี ปฏิบัติงานของหน่วยงาน สามารถที่จะวางแผนงาน และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้นำต้องสามารถกำหนดงาน และแบ่งงานในหน่วยงาน ที่ตนรับผิดชอบให้สอดคล้องกับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น อย่างเหมาะสม

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ คัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีมในหน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

4. การอำนวยการ (Directing) ผู้นำต้องสามารถสั่งการสื่อข้อความ และจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องสามารถควบคุมการทำงานในหน่วยงานที่ตน รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ธำรงค์ดี หมื่นจักร์ และศรีสง่า กรรณสูต (อ้างอิงใน บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537, หน้า 116-117) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร ว่ายังมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวางแผนในการดำเนินงานขององค์การอย่างรอบคอบและ เหมาะสมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. จัดให้มีการใช้กำลังคนและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. บริหารงานบุคลากรขององค์การอย่างเหมาะสมและวางแนวทางในการพัฒนา บุคลากรในระยะยาว

4. ประสานงานบุคลากรแต่ละคนให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึงประสงค์และเป็น แนวเดียวกัน

5. ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี

6. ให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การชมเชย การลงโทษหากผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานออกนอกแนวทางที่ถูกต้อง แต่ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม เป็นต้น

7. ตรวจสอบบทพจนผลการปฏิบัติงานของพนักงานของตน เพื่อหาทางส่งเสริมให้ดีขึ้น และเพื่อแก้ไขปรับปรุงหากปฏิบัติมิได้ผลดีตามประสงค์

8. กระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความต้องการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ ๆ

9. จัดสรรทรัพยากรของคนที่มิอยู่ได้แก่ เวลา ความคิด ความเฉลียวฉลาดและ พฤติกรรมของตนอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี รวมทั้ง แสดงบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลังความสามารถและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พัชรี จิระจรัสชัย (2545) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวความคิดของแบบสและอโวลีโอ โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวคิดของเซอร์จิโรวานนี โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ สิ่งที่ต้องมีในขณะที่เป็นผู้นำ สิ่งซึ่งแสดงความรู้สึกทางวัฒนธรรมของผู้บริหารและสิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ ตามลำดับ และด้านทักษะความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวคิดของเซอร์จิโรวานนี โดยภาพรวมพบว่า การ

รับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

สรณัฐรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมี อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหา วิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลางและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็น พี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

บุญเจือ เสียงวัฒนะ (2546) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการยึดหน้าที่ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพ การศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน ความสัมพันธ์ด้านความสามารถเชิงวิเคราะห์มากที่สุด

3. ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ผลการวิเคราะห์ คุณภาพโดยรวมได้ร้อยละ 12.80 รายด้านพบว่า คุณภาพการศึกษาด้านความสามารถทางภาษา

ได้ร้อยละ 12.10 ด้านความสามารถทางการคิดคำนวณ ได้ร้อยละ 10.70 ด้านความสามารถเชิงวิเคราะห์ ได้ร้อยละ 13.80

วุฒิชัย วรชิน (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ .83

2. ชุดตัวแปรคุณลักษณะผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ร้อยละ 72 โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ โดยมีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.266 และ 0.627 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะทางบุคลิกภาพไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะ

3. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำและตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารและครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัมพร อิศวรารักษ์ (2547) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 306 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียง เป็นแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก

วิมลสิริ บุญมานะ (2548) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้านการพัฒนาทั้งระบบ และด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารตนเอง และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน

สมยศ สำเนียงงาม (2548) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นโรงเรียนแกนนำ กับโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้แบบมีภาวะผู้นำ แบบมีประสิทธิผลมาก โดยเป็นผู้บริหารแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบริหาร ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มีแบบภาวะผู้นำ แบบมีประสิทธิผลมาก โดยเป็นผู้บริหารแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลน้อย โดยเป็นผู้บริหารแบบนักบุญ

2. ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวมพบว่า มีแบบภาวะผู้นำในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

3. เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในมิติประสิทธิผลในการทำงาน โดยผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ส่วนมิติความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงานในหน้าที่และมิติความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานไม่แตกต่างกัน

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก (2549) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 114 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

นิกร สุขใจ (2549) ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลปรากฏว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติ เชิงจริงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงใส่ใจรายบุคคล และเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญาบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง

พรศิษฏ์ คำรอด (2549) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สถิตย์ กุลสอน (2549) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคายเขต 1 มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน ด้านที่มีความ คาดหวังสูงสุด คือ ด้านการวิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ ด้านที่มีความคาดหวังรองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา ด้านการจัดระบบประกัน คุณภาพการศึกษา ด้านการประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ ส่วนด้านที่ มีความคาดหวังต่ำสุด คือ ด้านการประสานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาเอกชน
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริงของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ด้านที่ปฏิบัติจริงสูงสุด คือ ด้านการจัดทำ นโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา รองลงมา ได้แก่ ด้านการปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับ กิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการวิเคราะห์ การจัดตั้งงบประมาณ ด้านการจัดระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติจริงต่ำสุดคือ ด้านการส่งเสริมสนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษา

อารีย์ บุญเชิด (2549) ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน คือ ด้านแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน

เป็นหลัก ด้านแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และด้านแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานวิทยฐานะชำนาญการ กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี วิทยฐานะต่างกันปฏิบัติแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน โดยรวมปฏิบัติแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 10 ปี ขึ้นไป ด้านแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

สมพร จำปานิล (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่ง ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกันโดยผู้บริหาร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพต่างกันแตกต่าง โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ ของโรงเรียน สูงกว่าครูผู้สอน ที่ผลการวิจัยออกมาเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารเป็นผู้นำ องค์การทำหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถ รับรู้ความเป็นไปในการดำเนินงาน ทำให้คิดว่าได้ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้สูงกว่าผู้สอน อีกทั้ง ผู้บริหารได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน รวมทั้งการดำเนินการประกันคุณภาพของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 8) ทำให้ ผู้บริหารมีความเชื่อว่าตนเองได้มุ่งมั่นและพยายามทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาตได้ 74.33 % โดยทำนายประสิทธิภาพได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่นๆ และสามารถทำนาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

เขตการศึกษา 9 โดยศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่พยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งให้ข้อคิดเห็นว่า เมื่อพิจารณาเส้นทางพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเหตุแรกสุด ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมาเช่น ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยเป็นกรอบชี้นำไปถึงระบบการคิดและระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เกิดก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลต่อการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 87-92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีวุฒิทางการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.9 มีประสบการณ์ในการบริหาร มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.9 รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มากกว่า 5 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 68.2 และผู้บริหารส่วนใหญ่มีสถานภาพทางครอบครัวสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 90.6 ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่แตกต่างกัน มีความฉลาดทางอารมณ์ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา และสถานภาพครอบครัวที่แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

คำนิง ผุดผ่อง (2547, หน้า 77-82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนา ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นรรฐรส กาบเครือ (2547, หน้า 90-95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ตามลำดับ พฤติกรรมการเผชิญปัญหาของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า ประชากร มีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพด้านการมุ่งเน้นการแก้ปัญหามากที่สุดมากกว่าพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพด้านการมุ่งเน้นอารมณ์สนับสนุนการแก้ปัญหา โดยทั้ง 2 ด้านนั้น มีค่าอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งสองด้านพร้อมทั้งพบว่า มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มากกว่าพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพทุกด้านเช่นกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิกันยา วัชรสุภณี (2538) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานครูโรงเรียน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

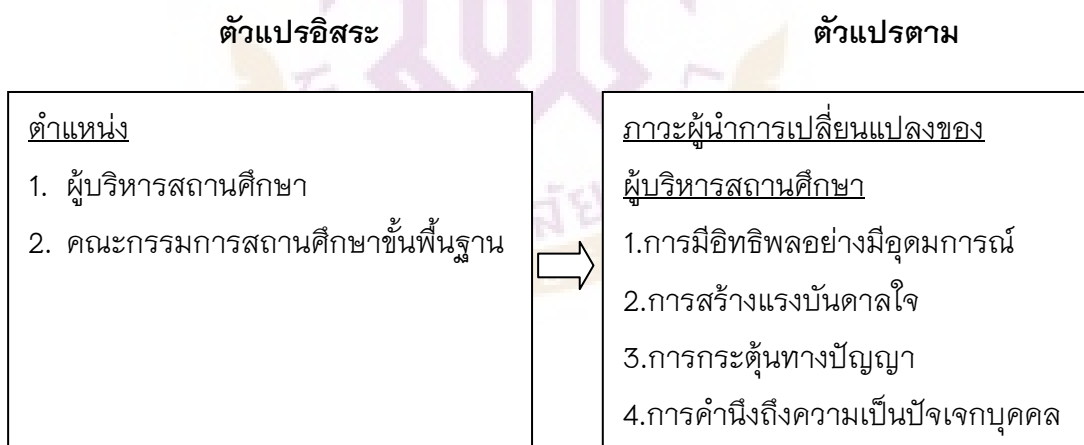
สรารัตน์ จันทร์มะล (2548) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา

เสาวลักษณ์ พันธุมิ (2548) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนต่อคุณภาพของโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดหนองคาย ที่พบว่าความคิดเห็นของผู้ปกครองอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คุณภาพของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความแตกต่างกัน ผลการวิจัย มีดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมากกว่าครูผู้สอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตำแหน่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ในการบริหาร สามารถบริหารได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาค้นคว้าติดตามข่าวสาร ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร ได้ทันเหตุการณ์ จึงมองว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกับครูผู้สอน

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเรื่องความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยลำดับดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 336 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 336 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 150 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดซึ่งได้พัฒนามาจากหลักการและแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส และอโวลีโอ ซึ่งแบบสอบถามเรื่อง ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

จากตำราการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอนโดยมีขอบข่ายเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ( Check List )

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การลําปาง เขต 2 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคํานึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลําปาง ทั้ง 4 ด้าน คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคํานึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

### **วิธีการสร้างเครื่องมือ**

ศึกษาค้นคว้า ตำรา วารสารบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของแบสและอโวลีโอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษา ความหมาย ทฤษฎี หลักการ แนวคิด องค์ประกอบเพื่อนำมาจัดทำนิยามเชิงปฏิบัติการ (หรือนิยามศัพท์เฉพาะ) และนำนิยามเชิงปฏิบัติการมาเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม

3. พัฒนาแบบสอบถามแบบสำรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่าเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

4. นำร่างแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

5.1 ผศ.ดร.ไพโรจน์ ด้วงนคร รองคณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

5.2 นายทวี ศรีธิ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านอ้อวิทยา

5.3 นายบรรจง สอนสมบูรณ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมงแสงทองวิทยา

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยประเมินดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency:IOC) ของแบบสอบถาม(กาญจนา วัฒนาบุ,2544, หน้า 115–116)นำมาหาค่าเฉลี่ย เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้จากนั้นนำไปปรับปรุงเพื่อให้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมโดยวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์หนังสือส่งจาก วิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่องมหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในอำเภอแม่ทะ เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีประสานงานทางโทรศัพท์ในการติดตามเก็บแบบสอบถามจากโรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยตนเอง

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถามแต่ละฉบับ

4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักของคะแนนแต่ละข้อและบันทึกลงคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปและนำผลการคำนวณหาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่และค่า  $t$ (test)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษาความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ตามความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวน 150 คน เมื่อดำเนินการวิจัยจนครบกระบวนการแล้ว ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ

รายการ	จำนวน (N= 150)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	120	80.00
หญิง	30	20.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0
30 - 39 ปี	5	3.30
40 - 49 ปี	47	31.10
50 ปี ขึ้นไป	98	65.30

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N= 150)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	93	62.0
ปริญญาตรี	42	28.0
ปริญญาโท	15	10.00
อื่น ๆ	0	0
<b>อาชีพ</b>		
เกษตรกรรวม	38	25.30
ค้าขาย	30	20.00
รับจ้าง	31	20.70
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	20	13.30
อื่น ๆ (นักรการเมืองท้องถิ่น)	31	20.70

จากตาราง 1 พบว่า ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ คือ เพศชายจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และเพศหญิงจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 จำแนกอายุ จำนวนของ คณะกรรมการสูงสุด คืออายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 65.30 รองลงมาอายุ ระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 และต่ำสุดอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 จำแนกตามการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาสูงสุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และจำแนกตาม อาชีพคณะกรรมการส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรวม จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30 รองลงมาคืออาชีพรับจ้างและอาชีพอื่น ๆ ได้แก่ นักรการเมืองท้องถิ่น ซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือ 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 รองลงมาคือ อาชีพค้าขายจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และต่ำสุดคือ อาชีพรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลำปาง เขต 2

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

การบริหารงานในโรงเรียน	n = 150		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.03	0.30	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.97	0.28	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.99	0.29	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.99	0.27	มาก
<b>รวม</b>	4.00	0.14	มาก

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และระดับความคิดเห็นรายด้านมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน  
เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 150		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.89	0.79	มาก
2. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงาน ศรัทธา อยากทำงานด้วย	4.00	0.76	มาก
3. ผู้บริหาร แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความรู้และความสามารถในการทำงาน	3.83	0.78	มาก
4. ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร	3.92	0.76	มาก
5. ผู้ร่วมงานต้องการปฏิบัติตามแบบอย่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	4.33	0.57	มาก
6. ผู้บริหาร ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้	4.25	0.66	มาก
<b>ความคิดเห็นรวมทั้งหมด</b>	<b>4.03</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่งได้แก่ ผู้ร่วมงานต้องการปฏิบัติตามแบบอย่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อันดับสามได้แก่ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาอยากทำงานด้วย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และอันดับสุดท้าย ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความรู้และความสามารถในการทำงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 150		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.07	0.67	มาก
2. ผู้บริหาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน	3.93	0.74	มาก
3. ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่ จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.03	0.71	มาก
4. ผู้บริหาร มีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.98	0.74	มาก
5. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการ ทำงาน	3.91	0.75	มาก
6. ผู้บริหาร สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร	3.87	0.75	มาก
<b>ความคิดเห็นรวมทั้งหมด</b>	<b>3.97</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่งได้แก่ ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อันดับสามได้แก่ ผู้บริหาร มีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และอันดับสุดท้าย ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 150		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน	3.99	0.70	มาก
2. ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดเห็นในการแก้ปัญหาของงาน	3.93	0.76	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ	4.02	0.70	มาก
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.07	0.68	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน	3.99	0.71	มาก
6. ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสามารถ เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.95	0.72	มาก
<b>ความคิดเห็นรวมทั้งหมด</b>	<b>4.00</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษามีต่อภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมอยู่  
ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่งได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้  
ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.07 อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ  
มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อันดับสามได้แก่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ  
มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน และ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการวิเคราะห์  
หาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และต่ำสุด ผู้บริหารส่งเสริม  
สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาของงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	n = 150		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร เข้าใจในความแตกต่างของผู้ร่วมงาน แต่ละคนว่ามีความถนัด ความรู้ ความสามารถ	3.95	0.75	มาก
2. ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.98	0.73	มาก
3. ผู้บริหาร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.93	0.67	มาก
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้าหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.97	0.73	มาก
5. ผู้บริหาร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน	4.03	0.70	มาก
6. ผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.08	0.71	มาก
<b>ความคิดเห็นรวมทั้งหมด</b>	<b>3.99</b>	<b>0.27</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่งได้แก่ ผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อันดับสองได้แก่ผู้บริหาร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อันดับสาม ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และอันดับสุดท้าย ผู้บริหาร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษา ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การลำปาง เขต 2

### 1. ด้านการมีอิทธิพลอุดมการณ์

#### 1.1 ข้อเสนอแนะต่อด้านการมีอิทธิพลอุดมการณ์

1.1.1 ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้องและ  
ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ (ความถี่ 43)

1.1.2 ผู้บริหารควรทำงานโดยมีการวางแผน มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างแก่คนอื่น  
(ความถี่ 34)

1.1.3 ผู้บริหารไม่ควรมาทำงานสาย (ความถี่ 28)

### 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

#### 2.1 ข้อเสนอแนะต่อด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.1 ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความสามารถตามความต้องการของครู  
(ความถี่ 21)

2.1.2 จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาบ่อย ๆ (ความถี่ 35)

2.1.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความ  
มุ่งมั่น (ความถี่ 28)

2.1.4 การพิจารณาความดีความชอบควรพิจารณาตามผลงานและความเหมาะสม  
(ความถี่ 18)

### 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

#### 3.1 ข้อเสนอแนะต่อด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.1.1 ผู้บริหารควรจัดให้มีศึกษาดูงาน (ความถี่ 18)

3.1.2 ผู้บริหารควรจัดการอบรมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ความถี่ 21)

3.1.3 โรงเรียนควรจัดสถานที่และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (ความถี่ 21)

### 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### 4.2 ข้อเสนอแนะต่อด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1.1 ผู้บริหารต้องเป็นกลางไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง (ความถี่ 58)

4.1.2 ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น (ความถี่ 33)

4.1.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานทุกคน พร้อมให้การสนับสนุนทุกคน  
(ความถี่ 35)

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษาความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ ตามความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จำนวน 150 คน

เมื่อดำเนินการวิจัยจนครบกระบวนการแล้ว ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

### สรุปผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และระดับความคิดเห็นรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบดังนี้

#### 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่ง ได้แก่ ผู้ร่วมงานต้องการปฏิบัติ ตามแบบอย่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อันดับสาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาอยากทำงานด้วยอยู่ใน ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และอันดับสุดท้าย ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความรู้ และความสามารถในการทำงานระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

## 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่งได้แก่ ผู้บริหาร มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามที่กำหนด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อันดับสามได้แก่ ผู้บริหาร มีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานระดับความคิดเห็น อยู่ใน ระดับ มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และอันดับสุดท้าย ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วม ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

## 1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่งได้แก่ผู้บริหาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาาร่วมกันอย่าง เป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อันดับสามได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาคำการทำงานและผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ใช้ข้อมูลหลักฐาน ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.99 และต่ำสุด ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ในการแก้ปัญหาของงาน ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

#### 1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยเรียงลำดับต่อไปนี้ อันดับหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อันดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อันดับสามผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และอันดับสุดท้าย ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

#### อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารคือผู้นำสูงสุดในโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 39 ที่ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการด้านบริหารงบประมาณทั่วไป ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้ บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ เป็นผู้แทนสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาที่มีหน้าที่จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จะเห็นว่าผู้บริหารมีภารกิจมากมาย จึงทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจไปด้วย ซึ่งอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ซึ่งผลการศึกษา

พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยปรากฏเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 48 บัญญัติให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทั้งระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก จึงทำให้โรงเรียนมีการจัดทำระบบการประกันตามที่กฎกระทรวงกำหนด โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการกำกับ ติดตาม จึงทำให้คุณภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2. ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 แยกเป็นรายด้านดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ของตน จึงทำให้เป็นผู้หน้าที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรศิษฐ์ คำรอด (2549) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลางและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ในการบริหาร สามารถบริหารได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาค้นคว้า ติดตามข่าวสาร ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารได้ทันเหตุการณ์ จึงทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจกับผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คำนึง ผุดผ่อง (2547, หน้า 77-82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในยุคปัจจุบันพัฒนาศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารได้ทันเหตุการณ์ จึงมองว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ทำให้ความคิดเห็นด้านนี้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของคำเน่ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 77-82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นิกร สุขใจ (2549) ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลปรากฏว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงใส่ใจรายบุคคล และเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญาบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบ การจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง

พรศิษฏ์ คำรอด (2549) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01.

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีความรู้ในการบริหารสามารถบริหารได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะทั่วไป**

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ดังนี้

#### **ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์**

ผู้บริหารควรทำงานโดยมีการวางแผน มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆด้านและปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง

#### **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ**

ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและในการมอบหมายงานทุกครั้งผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความสามารถตามความต้องการของครูเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของงานและในการพิจารณาความดีความชอบทุกครั้งควร

พิจารณาตามผลงานและความเหมาะสมเพื่อขวัญและกำลังใจ อีกทั้งควรมีการจัดประชุม คณะกรรมการสถานศึกษาบ่อยครั้งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

#### **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา**

ผู้บริหารควรจัดการอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนรู้และยังเป็นการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง

#### **ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งและผู้บริหารควร ให้ความสำคัญกับงานทุกคน พร้อมให้การสนับสนุนทุกคน อีกทั้งผู้บริหารเป็นควรยอมรับฟัง ความคิดเห็นจากผู้อื่น

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงาน ของหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา จากครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกเขตพื้นที่การศึกษา



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).
- กวี พงศ์พุด. (2542). ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ปิ.เค.อินเตอร์ปรินท์.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2539). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอ ปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วัช บุษยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธเนศ ขำเกิด. (2550). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2554, จาก <http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- วุทธิศักดิ์ โกชนกุล. (2550). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 23 ธันวาคม 2554, จาก <http://www.pochanukul.com/>

- วิทยากร เชียงกุล. (2550). **ผู้นำ ผู้เปลี่ยนแปลงและให้แรงบันดาลใจแก่โลก.** (พิมพ์ครั้งที่ 1).  
กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วัชรวิ เทพพุทธางกูร. (2550). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** สืบค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2554, จาก  
<http://www.itie.org/eqi/modules.php>
- สมพร เมืองแป้น. (2548). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.**  
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สรณัฐรัตน์ จันทะมล. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต2.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อัมพร อิศรารักษ์. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียง.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. ผศ.ดร.ไพโรจน์ ดำรงนคร ตำแหน่ง รองคณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2. นายทวี ศรีธิ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านอ้อวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 2
3. นายบรรจง สอนสมบูรณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปงแสนทองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2

#### คำชี้แจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 เกี่ยวกับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) พฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาท่านได้ตอบตามความคิดเห็นที่เป็นจริง และครบทุกข้อ เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์เชื่อถือได้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอออกมาในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งคืนโดยบรรจุในซองที่แนบมาให้พร้อมนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายอัครา ทัศนไชยชมภู

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. ช่วงอายุ

( ) ต่ำกว่า 30 ปี

( ) 30 –39 ปี

( ) 40 –49 ปี

( ) 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. อาชีพ

( ) 1. เกษตรกรรม

( ) 2. ค้าขาย

( ) 3. รับจ้าง

( ) 4. รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ

( ) 5. อื่น ๆ ( ระบุ ) .....

**ตอนที่ 2** ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่ทะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาลำปาง เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของแต่ละข้อความที่ท่านเห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกตามความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ต้องการให้ผู้บริหารแสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
2	พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธา อยากทำงานด้วย					
3	ผู้บริหาร แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความรู้และความสามารถในการทำงาน					
4	ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร					
5	ผู้ร่วมงานต้องการปฏิบัติตามแบบอย่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร					
6	ผู้บริหาร ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่ต้องการให้ผู้บริหาร แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
7	ผู้บริหาร มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
8	ผู้บริหาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนัก เห็นคุณค่าของงาน					
9	ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะ ทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
10	ผู้บริหาร มีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับผู้ร่วมงานใน การปฏิบัติงาน					
11	ผู้บริหาร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการ ทำงาน					
12	ผู้บริหาร สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่ต้องการให้ผู้บริหาร แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
13	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน					
14	ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาของงาน					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ					
16	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการ วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน					
18	ผู้บริหาร แสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่ต้องการให้ผู้บริหาร แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
19	ผู้บริหาร เข้าใจในความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ว่ามีความถนัด ความรู้ ความสามารถ					
20	ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงาน ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
21	ผู้บริหาร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล					
22	ผู้บริหาร กระตุ้นให้ข้าพเจ้าหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน					
23	ผู้บริหาร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ในการทำงานของผู้ร่วมงาน					
24	ผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

ผู้วิจัย



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	อัศรา ทนไชยชมภู
วัน เดือน ปี เกิด	16 มกราคม 2524
ที่อยู่ปัจจุบัน	159/1 หมู่ที่ 9 ตำบลบ้านเอื้อม อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52100
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านแม่ทาน ตำบลสันดอนแก้ว อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง 52150
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครูโรงเรียนบ้านแม่ทาน อำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านแม่ทาน อำเภอแม่ทะ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
พ.ศ. 2548-2553	โรงเรียนบ้านสันติคีรี อำเภอแม่ฟ้าหลวง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	ค.บ. (ภาษาไทย) สถาบันราชภัฏลำปาง