

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชนานัน เขต 1



นลินพร จินตเวชศาสตร์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

TRANSFORMATION LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATION  
OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF NAN PRIMARY  
EDUCATION SERVICE AREA 1



NALINPORN CHINTAWECHASART

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

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ของ นลินพร จินตเวชศาสตร์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตติมา วรรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภา อำนวยรัตน์)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	นลินพร จินตเวชศาสตร์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซี และมอร์แกน ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ รวมทั้งสิ้น 232 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 33 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามทุกข้อเท่ากับ 1 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างนำไปทดสอบรายคู่ โดยวิธีของเซฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง และจำแนกประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาราย พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**Title:** TRANSFORMATION LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATION OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF NAN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA 1

**Author:** Nalinporn Chintawechasart, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Sunthon Khlal um

**Keywords:** Transformation Leadership, School Administrators

### ABSTRACT

The purpose of this research was 1) to study the transformation leadership of school administrators in education opportunity expansion schools under the office of Nan Primary Education Service Area 1. 2) Compare the transformation leadership of school administrators in education opportunity expansion schools under the office of Nan Primary Education Service Area 1 classified by statuses, educational background, and work experiences. The samples used in the study were school administrators and teachers in education opportunity expansion schools under the office of Nan Primary Education Service Area 1. The sample size was determined using Krejcie & Morgan's sample size table. The participants were randomly selected using the stratified random sampling method, consisting of 232 school administrators and teachers. The research instruments were a five-rating scale questionnaire with 33 items. The Index of Item-Objective Congruence for all questionnaires is equal to 1, and reliability is equal to 0.96. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, And Scheffé's test of comparison. The results were as follows: 1) The transformation leadership of school administrators in education opportunity expansion schools under the office of Nan Primary Education Service Area 1 has overall and for each aspect at a high level. Rank from high level to low level in aspects of Individualized consideration, Intellectual stimulation, Inspiration motivation, Shared vision, and Charismatic leadership or Idealized influence. Respectively. 2) The comparisons of the transformation leadership of school administrators in education opportunity expansion schools under the office of Nan Primary Education Service Area 1 as classified by statuses, educational background, and work experiences showed the following: The classification of statuses in the overall and each aspect has significantly different opinions at .01, which is agreeable with the hypothesis. The classification of educational background in the overall and each aspect has no different opinions. In addition to the classification of work experiences in the overall aspect has no different opinions, and each aspect has significantly different opinions at .01 in aspects of Intellectual stimulation and Individualized consideration.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยดีอย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกขอบคุณในความกรุณา เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบและปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บูรณะชาติ อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ว่าที่ร้อยตรี เกียรติศักดิ์ วงศ์รักไทย ประธานกลุ่ม โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนประทีปเวชต์กดี และนายสามารถ ดีพรมกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนปางช้าง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบกลับ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยฉบับนี้ ขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือให้ คำแนะนำ และได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลา ในการทำวิจัยจนประสบความสำเร็จด้วยดี

นลินพร จินตเวชศาสตร์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	8
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
สรุปกรอบแนวคิด .....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย .....	65

การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	71
ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1.....	72
ตอนที่ 3 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1.....	78
บทที่ 5 บทสรุป.....	84
สรุปผลการวิจัย .....	84
อภิปรายผลการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม .....	96
ภาคผนวก .....	100
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย.....	101
ภาคผนวก ข ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) .....	106
ประวัติผู้วิจัย .....	113

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	8
ตาราง 2 แสดงข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา.....	57
ตาราง 3 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง.....	64
ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	71
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวม.....	72
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม .....	73
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	74
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	75
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	76
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	77

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง .....	78
ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	79
ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	81
ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการกระตุนทางปัญญา.....	82
ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	83



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....63



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยจุดเด่นของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้นับตาม ปฏิบัติงานได้มากกว่าความตั้งใจเดิม จากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการ แบบองค์รวมหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ คุณลักษณะผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยนั้น ดังนั้นผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้อง ยิงที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทหลัก ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา (อัฒนศักดิ์ สิทธิ, 2561) ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดใน สถานศึกษาที่มีบทบาทต่อครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจนของ ภาวะความเป็นผู้นำในด้านการกระจายอำนาจในการบริหาร การถ่ายโอนอำนาจต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบยังไม่ทั่วถึง การสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาอย่างน้อยไป ไม่มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงศักยภาพการปฏิบัติงานสู่การเป็นผู้นำ ให้ได้ การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจน เช่น ต้องสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องมี วิสัยทัศน์ในการช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาให้เป็นผู้หน้าที่ มีคุณภาพมีทักษะและศักยภาพตามมาตรฐานสากล ต้องให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการจัดการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่อสภาวะที่มีกระแสแห่งการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอยู่เดิม และ พร้อมที่จะรับฟัง อีกทั้งร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารของสถานศึกษาบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ (อาชีวะ ยี่หะมะ, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ตระหนักถึงความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ให้มีความเสมอภาค ทางด้านโอกาสทางการศึกษา สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและความต้องการของท้องถิ่น จึงได้จัดทำแผนการ

บริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ปีการศึกษา 2563-2565 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีปัญหา ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1, 2563) ซึ่งสภาพปัญหาที่พบดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพ ขาดการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบกับผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนตนเองอยู่เสมอ ต้องมีภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงกับนโยบายต่าง ๆ โดยจะเป็นหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และในการบริหารจัดการสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจะไม่เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ หากผู้บริหารไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลและความสำคัญของภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษาซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดีขึ้น (สุสรัตน์ ดอนสถิตย์, 2561)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งชาวไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในการการบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จาก 38 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 38 คน และครู 542 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 580 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน และครู 217 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 232 คน

## 2. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

### 3.1 ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้น ได้แก่

#### 3.1.1 ตำแหน่ง

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครู

#### 3.1.2 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) ปริญญาโทขึ้นไป

#### 3.1.3 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5-10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี

### 3.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาน 5 ด้าน ดังนี้

#### 3.2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

#### 3.2.2 ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

#### 3.2.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

#### 3.2.4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

#### 3.2.5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 4. ขอบเขตเนื้อที่

การวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีจำนวน 38 โรงเรียน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำศัพท์เฉพาะดังนี้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำอะไรใหม่ ๆ หรือทำอะไรที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาขีดจำกัดความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้มีศักยภาพระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามด้วยความยินยอม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 5 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบไปด้วย

**ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและมองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน

**ด้านการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี มีความประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลักหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรม แก่ผู้ตาม พร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

**ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะสื่อสารที่ดีโดยผ่านคำพูดหรือการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตาม ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะกระตุ้นการทำงานเป็นที่ม ส่งเสริมให้มี

ความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดีมีความคิดในเชิงบวก รับฟังความคิดเห็น ตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน

**ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไขนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมายก็สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

**ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก เพื่อมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและมีความเป็นกันเองรวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง พี่เลี้ยงเด็กพิการ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาดังนี้จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและผู้สนใจทั่วไปได้ทราบข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้ เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 สามารถนำผลการศึกษาใช้เป็นข้อมูลในกำหนดนโยบายในการวางแผน เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันของสังคม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
  - 2.1 บริบทและสภาพการจัดการศึกษา
  - 2.2 ที่ตั้งและอาณาเขต
  - 2.3 ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปกรอบแนวคิด

#### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ นักวิชาการและนักวิจัยทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้คำนิยามความหมายไว้ดังนี้

พระสุวรรธ ธรรมารุโธ (2561, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่ดีของผู้นำที่มีอยู่ในตัว เป็นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นถึง ความรู้ ความคิด ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทั้งรายบุคคล และทั้งกลุ่มคล้อยตาม เชื่อถือ เคารพ ศรัทธา และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ปิยะ คาบชัย (2563, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลคนหนึ่ง ที่สามารถจะจูงใจบุคคลหรือ ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่างกัน เพื่อปฏิบัติดำเนินการหรืออำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมแรงร่วมใจกับตนเองดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถบรรลุผลวัตถุประสงค์สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ไกรรัช เทศมี (2559, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลนั้นใช้อิทธิพลตำแหน่ง หรือความสามารถ แสดงให้ผู้ตามเห็นในการทำงานที่ทำให้มากกว่าที่คาดหวังพยายามพัฒนาทักษะความสามารถศักยภาพ ให้ผู้ตามประพฤติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนด้วยความสมัครใจ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

อัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่านั้น ซึ่งพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความสมัครใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรทุกแห่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำองค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายและพัฒนากิจการศึกษาค้นคว้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Bass (1985, อ้างถึงใน ชไมพร พัทนะ, 2560, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถริเริ่มประเด็นวางแผน และจัดลำดับการพูดให้ความกระจ่าง ตั้งคำถาม กระตุ้นการแสดงความคิดเห็นสรุปประเด็นต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งข้อสรุปในการอภิปราย ดังนั้น ผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้เวลามากที่สุดในการอภิปรายในกลุ่ม เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีบทบาทตั้งที่ได้กล่าวข้างตนมากที่สุด

Osman (2008, อ้างถึงใน ชไมพร พัทนะ, 2560, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือ

มากกว่ามีปฏิสัมพันธ์กันภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเกิดขึ้นเมื่อมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อแข่งขันกับบุคคลกลุ่มอื่นหรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบันการเมืองที่เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจด้วยเหตุอื่น ๆ เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม

Achua & Lussier (2010, อ้างถึงใน อัฒนศักดิ์ ลิทธิ, 2561, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในตัวบุคคลจนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Dubrin (2010, อ้างถึงใน อัฒนศักดิ์ ลิทธิ, 2561, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการกระตุ้นจิตใจให้คนในองค์การเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนให้กลุ่มคนเหล่านั้น นำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ชี้นำ ทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอมและปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มหรือขององค์กรให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

#### **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมายหลายความคิด ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันดังนี้

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความมุ่งมั่นพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาทักษะความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การในอนาคต

วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความมุ่งมั่นพยายามของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นพยายามกว่าที่คาดหวังให้สูงขึ้น พัฒนาทักษะความสามารถของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมีศักยภาพมากขึ้นไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม จูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานตระหนักเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรและภารกิจ มองการณ์ไกลให้มากกว่าความตั้งใจเดิมของพวกเขา

ปิยะ ดาบชัย (2563, หน้า 55) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงความมุ่งมั่นพยายามของบุคลากรในองค์กร ให้สูงขึ้นกว่าความมุ่งหวังที่ตั้งไว้

รัฐนันท์ สุนนทวิช (2561, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และสร้างแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

อัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 27-28) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรนั้น เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย โดยจุดเด่นของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าความตั้งใจเดิม จากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการแบบองค์รวมหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคุณลักษณะผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยนั้น ดังนั้นผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เพื่อไปสู่เป้าหมายในจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ ของรายบุคคลที่มีความแตกต่าง

Avolio, Bass & Jung (1999, อ้างใน ปิยะ ดาบชัย, 2563, หน้า 53) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระตุ้นผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมีทัศนคติในแง่บวกใหม่ ๆ ทำให้พวกเขาเกิดความกระตือรือร้น ความสนใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ชักนำจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมองไกลกว่าความตั้งใจเดิมของพวกเขาเอง เพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำอะไรใหม่ ๆ หรือทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาขีดจำกัดความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้มีศักยภาพระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามด้วยความยินยอม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

### ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการและนักวิจัยทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้จำแนกไว้หลายลักษณะ ดังนี้

Bass & Avolio (1993, อ้างถึงใน ชไมพร พัฒนะ, 2560, หน้า 32-36) ได้เสนอได้อธิบายถึงลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความมุ่งมั่นพยายามของผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ให้อยู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความมุ่งมั่นพยายามที่คาดหวังของผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานไปสู่ศักยภาพมากขึ้น และระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม โน้มน้าวให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน คาดหวังให้มากกว่าความตั้งใจเดิมของพวกเขาเอง นำไปสู่ประโยชน์ขององค์การหรือกลุ่ม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งองค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม โดยผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ไว้วางใจ เชื่อมั่นใน ศรัทธายกย่องและเคารพนับถือผู้นำ เมื่อปฏิบัติงานร่วมกันผู้ตามจะพยายามปฏิบัติตามหรือประพฤติตนเลียนแบบให้เหมือนกับผู้นำของพวกเขา สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมสถานการณ์วิกฤตได้ และควบคุมอารมณ์ มีสมาธิมากกว่าการใช้อารมณ์ ผู้นำจะต้องสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามและมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ใจได้ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจของตน เพื่อผลประโยชน์ต่อตนเอง แต่จะอุทิศตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้นำจะแสดงลักษณะให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ตั้งใจในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง มีสมรรถภาพ และความฉลาดเฉลียว ผู้นำจะเสริมความมั่นใจของผู้ตาม ความภาคภูมิใจ และความภาคภูมิใจ และทำให้ผู้ตามเชื่อว่าเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความ

สามัคคีกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ ผู้ตามจะพยายามเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำจะพยายามโน้มน้าวใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจ ผู้นำจะการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกให้มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน อีกทั้งผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นว่าจะสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายหรือการอุทิศตัวและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน นำไปสู่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ อันสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์และขจัดอุปสรรคของตนเอง

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้นำมีการพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นพยายามในการหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาภายในหน่วยงานในการหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีกระบวนการคิด ทักษะวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการตั้งสมมติฐาน มีการปรับทัศนคติ มองเห็นถึงปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการแนวทางแบบใหม่ ๆ มีการโน้มน้าวใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหา โดยผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการแสดงความคิดที่เป็นเหตุและเป็นผล ไม่ติชมวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ถึงแม้ว่าความคิดของผู้ตามนั้น มีความคิดที่แตกต่างจากผู้นำก็ทำตาม ถึงอย่างไรผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกได้ว่าปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่น่าท้าทายและเป็นโอกาสดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามมั่นใจว่าทุกปัญหามีทางออก มีวิธีการแก้ไข ถึงแม้บางปัญหาจะพบอุปสรรค แต่ทว่าปัญหาเหล่านี้จะสามารถเอาชนะได้จากความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกคนในการแก้ปัญหา ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อความเชื่อ ประเพณี และค่านิยมของตนเอง อีกทั้งการกระตุ้นทาง

ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ปัญหาคด้วยตนเองอีกด้วย

4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ระหว่างรายบุคคลเกี่ยวข้องกับการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามในแต่ละคน ด้วยการเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือปัจเจกบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน ให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น ลักษณะความประพฤติของผู้นำจะแสดงออกให้เห็นถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ท้าทายความสามารถของตนเอง ผู้ตามแสดงออกถึงความสามารถพิเศษและนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ใหม่ ๆ มาใช้ ผู้นำจะกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามและความก้าวหน้าของให้แต่ละคน

Bass (1985, อ้างถึงใน ไกรรัช เทศมี, 2559, หน้า 36) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบ

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างเป็นผู้ที่มีคุณธรรม ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะกระตุ้นการทำงานเป็นทีม และมีเจตคติที่ดีมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงาม

ของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสิ่งที่แสดงถึงความผูกพันตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคลให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ มองบุคคลเป็นองค์กรรวมหรือเป็นกลุ่มมากกว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานที่มีคุณค่า รวมทั้งดูแล กับกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้เป็นส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม

Ji (2020) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ผู้ตามคิดค้นและสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถพิเศษ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรากฐานมาจากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีบารมี อย่างไรก็ตามความสามารถพิเศษนั้นไม่จำเป็นสำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของความเป็นผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์แห่งอนาคต ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ติดตามบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังให้ความสนใจและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และแสวงหาแนวคิดและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่ท้าทาย ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้ติดตามสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับงานปัจจุบันและพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 2) ความคาดหวังที่มีประสิทธิภาพสูง 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) แบบอย่างที่เหมาะสม 5) การแสดงวิสัยทัศน์ และ 6) การสนับสนุนรายบุคคล

Leaders, Tichy & Devanna (1990, อ้างถึงใน ปิยะ ตาบชัย, 2563, หน้า 67) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลงนำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์กรเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็น ผู้กล้าเสียงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความเป็นจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่มีปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่จริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจ แต่ก็มีความคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่ให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-Driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปแล้วจะปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดเวลา (Life-Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนการเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นที่มองการณ์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

Ghasabeh, Soosay & Reaiche (2015, อ้างถึงใน McManus, Sylvia, หน้า 17) ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญ ได้แก่ ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจ พัฒนาและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการ โดยผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจุดประสงค์ขององค์กรและตนเอง ขับเคลื่อนให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในการทำงานสูงสุด

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation ; IM) เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยการชักนำหรือจูงใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดเชิงบวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation; IS) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตามกระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้ตามตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา เรียนรู้สิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration; IC) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน การดูแลเอาใจใส่ มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม โดยคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล

ภวัต มิสดีย์ (2562, หน้า 10-11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการปรับโครงสร้างการบริหารขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

1.1 การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

1.2 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน หมายถึง การเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับทราบ และเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 การนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร หมายถึง การพัฒนาหน่วยงานโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ

2. การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ตนเอง มีการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร มีการดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใส เป็นที่ยอมรับร่วมกันขององค์กร และมีการสร้างแนวคิดเชิงบวกในองค์กร

2.1 การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การสร้างการยอมรับให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณภาพของตนเอง

2.2 การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งมั่นให้มีคุณธรรมจริยธรรม

2.3 การดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใส หมายถึง ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพโดยไม่ทุจริตหรือแสวงหาประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

2.4 การสร้างแนวคิดเชิงบวกในองค์กร หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจ และปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างความมั่นใจ โดยการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นผู้นำที่นำเคารพ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามยอมรับผู้นำ

3.1 การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ หมายถึง การให้ความสำคัญ และสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 การสร้างความมั่นใจเคารพและยอมรับผู้นำ หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำ

3.3 การส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีทำงานด้วยวิธีการใหม่ มีการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหา มีการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการใหม่ ๆ มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.1 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างความเข้าใจในการพัฒนางาน โดยใช้แนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2 การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ หมายถึง การพิจารณาประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและการพิจารณาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าว

4.3 การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางคุณภาพ

5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การยอมรับและเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเปิดโอกาสและยอมรับวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล มีการ

ให้ความยุติธรรมและเป็นมิตรกับทุกคนเสมอภาคกัน มีการมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร และมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกองค์กร

5.1 การเปิดโอกาสยอมรับความแตกต่างของบุคคล หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล

5.2 การให้ความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติตนกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกตามบทบาทหน้าที่

5.3 การมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร หมายถึง การกำหนดวิธีการในการถ่ายทอดความรู้หรือการสร้างความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ในการทำงาน

5.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกองค์กรหมายถึง การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากรทั้งในและนอกสาขาวิชา

พระสุววรรณ ธมฺมาวุโธ (2561, หน้า 32-62) ได้สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล 4) การกระตุ่นทางปัญญา 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 6) ความสามารถพิเศษ

1. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล ได้แก่

1.1 การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม

1.2 ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ

1.3 เชื่อมมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม

1.4 ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น

1.5 เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.6 ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท

1.7 การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

1.8 สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ซินชม

1.9 มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

- 1.10 มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม
- 1.11 ยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม
- 1.12 ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น
2. ด้านแรงจูงใจ ได้แก่
  - 2.1 ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีความกระตือรือร้น
  - 2.2 สร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก
  - 2.3 ผู้นำจะแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายหรือการอุทิศตัว
  - 2.4 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นว่าจะสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย
  - 2.5 ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว
  - 2.6 ดำเนินถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้
  - 2.7 ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน
  - 2.8 กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข
  - 2.9 ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต
  - 2.10 แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 2.11 จัดหางานในแต่ละส่วน
  - 2.12 สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร
  - 2.13 สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ
  - 2.14 การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่
  - 3.1 ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
  - 3.2 พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ
  - 3.3 ผู้นำจะมีความอดทน
  - 3.4 ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน
  - 3.5 ให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

- 3.6 ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า
- 3.7 ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor)
- 3.8 ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- 3.9 สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
- 3.10 มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม
- 3.11 สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor)
- 3.12 ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง
- 3.13 มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก
- 3.14 เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี
- 3.15 ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคนรายภาคที่

สนับสนุนการเรียนรู้

#### 4. การกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่

- 4.1 ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย
- 4.2 กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่
- 4.3 ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ
- 4.4 กระตุ้นและเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึการทำลายต่อการคิดค้น

สิ่งใหม่

- 4.5 เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน

- 4.6 พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา
- 4.7 ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 4.8 เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
- 4.9 กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความ

ชำนาญ

- 4.10 กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล
- 4.11 สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน
- 4.12 ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ
- 4.13 การเน้นที่การอยู่รอด

- 4.14 การใช้ประสบการณ์
- 4.15 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ
- 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่
  - 5.1 ผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ
  - 5.2 ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี
  - 5.3 ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
    - 5.4 ให้การยกย่องและให้รางวัลขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ
    - 5.5 ตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว
    - 5.6 ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม
    - 5.7 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
    - 5.8 ผู้นำอาจจะอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ
    - 5.9 อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว
    - 5.10 ตามปฏิบัติงานความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าเดิม
    - 5.11 อนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
    - 5.12 ให้การสนับสนุนสำหรับการทุ่มเทความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
      - 5.13 มีการปฏิบัติกับผู้ตามโดยมีแบบแผนที่คงเส้นคงวา
- 6. ความสามารถพิเศษ ได้แก่
  - 6.1 วิสัยทัศน์กว้างไกล
  - 6.2 กล้าเสี่ยง
  - 6.3 ใช้กลยุทธ์วิธีทุกรูปแบบ
  - 6.4 ประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา
  - 6.5 เปลี่ยนความตติยิตของผู้ตาม
  - 6.6 สื่อสารด้วยความมั่นใจ
  - 6.7 ใช้อำนาจส่วนบุคคล
  - 6.8 มีความมุ่งมั่นจะแสวงหาเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกัน

- 6.9 มีการเสียสละร่วมกัน
- 6.10 ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
- 6.11 ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ
- 6.12 มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
- 6.13 แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
- 6.14 มีการโฆษณาตัวเอง
- 6.15 ทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด
- 6.16 ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ
- 6.17 มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- 6.18 มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น

ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 52-64) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพ หรือความมุ่งมั่นพยายามของผู้ร่วมงานที่เปลี่ยนแปลงได้ สูงขึ้นกว่าความมุ่งมั่นพยายามที่คาดหวัง พัฒนาทักษะความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูง และมีศักยภาพสูง ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมองไกลมากกว่าความตั้งใจเดิมของพวกเขาเอง อันนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน มีการพูดคุยกับได้แก่ ครูผู้สอน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรม มีความมั่นใจว่าจะเอาชนะอุปสรรค ไ้วางใจผู้ร่วมงานและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และค่านิยมเป็นของตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจะแสดงถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันและความผูกพันต่อเป้าหมายหรืออุทิศตัว ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นความเข้าใจให้กำลังใจ และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ตระหนักถึง

คุณค่าของเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานจะมองเห็นมโนภาพที่งดงามของอนาคต

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่ต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากทัศนคติใหม่ของตนเองและหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานด้วยความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างรายบุคคล ด้วยการดูแล เอาใจใส่ สนใจผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจและเป็นที่ยอมรับ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

รัฐันท์ สุพันธ์ (2561, หน้า 26-34) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตามควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีจริยธรรมและศีลธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แสดงให้เห็นถึงความฉลาดเฉลียวเชื่อมั่นในตัวเอง สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดีผู้ตามยอมรับ กล้าเสี่ยง ประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำค้นหานวัตกรรมในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำเลียนแบบในอุดมการณ์ของผู้นำและมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางอุดมการณ์ที่ต้องการขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำใช้ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมโดยคำพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ ในการปลุกใจ ให้กำลังใจ และเข้าใจผู้ตาม เพื่อสร้างเจตคติที่ดีผู้ตามคิดในเชิงบวก เกิดความกระตือรือร้นความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน ทุ่มเทความมุ่งมั่นพยายามในการทำงานมากขึ้นมองข้ามผลประโยชน์ของ

ตน ให้ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนที่มีร่วมกัน ตลอดจนผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายหรือการอุทิศตัวและความมุ่งมั่นว่าจะสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อมั่นในการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล จินตนาการ ความเชื่อ ประสบการณ์ ค่านิยม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ในการดูแล เอาใจใส่ผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง บริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นโค้ช ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา สนใจความกังวลของผู้ตามแต่ละคน มีความเป็นกันเอง เอาใจเขาใส่ใจเรา สร้างบรรยากาศที่ดี ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจ ยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพ ก้าวหน้า ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษ อย่างเต็มที่รู้สึกความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้น เกิดความรู้สึกรักที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ

กัญพัชร แสงกล้า (2560, หน้า 29-30) ได้นำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับ วิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ การสร้าง ข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ การสร้างความรู้ให้เกิดในตน ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม ความเชี่ยวชาญ บารมี ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และการเป็นตัวแบบอย่าง ของพฤติกรรม

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับ ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่นเป็นตัวเร่งการ เปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล และมีความสามารถในการ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกับ สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้มีความหมายและสอดคล้องกับการสายใยแห่งความผูกพัน การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

กิตติศักดิ์ บุณรังศรี (2559, หน้า 40-49) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทาง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออกตัดสินใจมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดต้องสอดคล้องกันเสมอ

2. สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้นำต้องสร้างพยายามจุดประกายแรงจูงใจและความฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น มีความปรารถนาให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และมีความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. กล้าทำทลายต่อกระบวนการทำงาน หมายถึง ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจพร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกับผู้นำแบบเผชิญหน้า ทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น หมายถึง มอบงานที่สำคัญและงานท้าทายความสามารถ ให้โอกาสได้แสดงความสามารถและการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อและการเข้ารับการศึกษาอบรม เพื่อรับโอกาสในตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. เสริมสร้างให้กำลังใจ หมายถึง การที่ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับ และชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบ ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจโดยการให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ

แสดงความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้มีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย

อัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 13-14) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และยังกระจายวิสัยทัศน์นั้นให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ยังรวมไปถึงมีพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามเชื่อและศรัทธาต่อการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. คำมั่นถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุน คำมั่นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

3. กระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีและเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย

4. พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง หมายถึง การที่ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความยุติธรรม มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง และปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานและองค์กร

5. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการบำรุงขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน แสดงการยอมรับและชื่นชม ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเสมอ มีการชื่นชมและจูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ ส่งเสริมสนับสนุน

ความก้าวหน้าให้โอกาสในการฝึกอบรมฝึกฝนความชำนาญ หรือ ศึกษาดูงานสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ

6. ระดมความร่วมมือผูกพัน หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้เกิดความร่วมมือกันในหมู่สมาชิก สามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจ งานมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปิยะ ดาบชัย (2563, หน้า 73-75) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

1. ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง ประเมินสังคมถูกต้องตามเป็นจริง สามารถคาดคะเนทิศทางของสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวพร้อมกับวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและผลักดันให้สังคมดำเนินไปสู่อนาคตที่สดใสดังที่เขาคาดหมายได้

2. สามารถระบุมความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์กร ต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอได้ เช่น งบประมาณ ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. ความสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างให้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ หมายถึง มีภาวะผู้นำ ผู้ที่มีภาวะผู้นำนั้นจะสามารถจูงใจผู้คนให้เต็มใจร่วมมือ สามารถบริหารผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเมตตาธรรม ไม่มีอคติ หรือรักต่อบุคคลใด ๆ ไม่ใช่ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจ รู้จักเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม รอบรู้ และมีข้อมูลที่ทันสมัย ต้องมีการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตัดสินใจในการบริหาร หรือตัดสินใจในหลาย ๆ ด้าน รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดูแลหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ไม่ก้าวร้าวงานที่ตนไม่ได้รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะทำตัดสินใจปัญหาได้อย่างมั่นคง ไม่ลังเลในความคิด มียุทธวิธีและเทคนิค มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว และถูกต้องในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง

4. ความเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำกับใคร และแตกต่างจากความคิดธรรมดา มีความคิดคล่องแคล่ว ความคิดที่เกิดขึ้น เป็นความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกันในด้านต่าง ๆ เช่น การเลือกใช้อ้อยค่า การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ มีรูปแบบการคิดที่อาจนำเสนอเรื่องราวเดียวกันในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่ตายตัวหรือ สามารถดัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วนำมาเขียนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นในการคิดสามารถเก็บรายละเอียดของเรื่องต่าง ๆ อย่างมีขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน สามารถจัดแต่งความคิดหลักให้น่าสนใจยิ่งขึ้น

5. มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยที่ทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจากเราจะต้อง Focus หรือมุ่งเน้นในสิ่งที่เราทำอย่างเต็มที่และทำอย่างเป็นจริงเป็นจัง การมีความอดทนอดกลั้นเพียรพยายามในการทำงาน เป็นพลังที่จะส่งเสริมให้เราไปสู่ความสำเร็จได้คือ อดทนต่อพฤติกรรมคำพูด อดทนต่อความเครียดความเหนื่อยในการทำงานอดทนต่อสถานการณ์ที่เลวร้าย รู้จักปรับตัว และคิดหาทางแก้ปัญหาได้จะสามารถทำให้เราเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ และประสบความสำเร็จในที่สุด

6. ความสามารถในการจูงใจเพื่อสร้างทีมงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้งหรือละ ความมุ่งมั่นพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

7. ความสามารถในการกระตุ้นทางปัญญาของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา โดยตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน ในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำควรสนใจที่จะเสริมสร้างให้ตนเอง และผู้ร่วมงานได้มีและใช้ความคิดในวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน นับตั้งแต่การให้ความรู้ ชวนใจ กำลังใจ แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากร รู้ว่าผู้นำยอมรับในความคิดของเขา การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ได้แก่ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีกรอบแนวคิดแก้ปัญหา ใช้การคิดพิจารณาอย่างแยบยลและมีการคิดเชิงกลยุทธ์

8. ความสามารถในการดำเนินการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกัน จากหน้าที่ทางบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงานตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกันคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

ไกรรัช เทศมี (2559, หน้า 9-10) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการทำงานที่ทำให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ พยายามพัฒนาทักษะความสามารถศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นกระบวนการสามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ แสดงดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาศัยชีวิตการทำงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในบทบาทผู้บริหาร มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกัน ได้รับการยกย่องให้เกียรติความเคารพนับถือ และเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคนและครองงาน

2. แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาศัยชีวิตการใช้ศิลปะการพูดหรือการโน้มน้าวใจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและยอมรับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นพยายามสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาศัยชีวิตการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีการกระตุ้นการคิด การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล ตลอดจนส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาศัยชีวิตการให้ความสนใจเอาใจใส่เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่าง

บุคคลเป็นหลักมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถมุ่งพัฒนา และให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่และประสิทธิภาพในการทำงาน

5. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาชีพศึกษามีความมุ่งมั่นในการมองไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์หรือมองเห็นความคาดหวังในอนาคต สามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความปรารถนาที่จะมุ่งมั่นเดินทางไปสู่เป้าหมายที่สูง

กิตติราณีย์ ขวพร (2558, หน้า 59-60) กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) ประกอบด้วยรับผิดชอบวิสัยทัศน์กว้างไกลประพุดิตินนาเคารพนับถือมีจริยธรรมมีความรู้และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายของการทำงานสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรและร่วมรักษาวัฒนธรรมองค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ประกอบด้วยแนะนำและนำทางผู้ร่วมงานกระจายอำนาจ ให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลรับฟังและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 8-9) กล่าวถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมชนบทอุบลราชธานี มีการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความมุ่งมั่นพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการยกระดับของคุณธรรมจริยธรรม และแรงจูงใจของผู้ตามมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงามส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าประสงค์ภาพรวมในอนาคตที่เป็นไปได้ แล้วนำมาถ่ายทอดเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้น ๆ แก่ครูโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้ครูนำไปดำเนินการ ปรับปรุงการเรียนการสอน การปฏิบัติงานตามโครงการ กิจกรรม ยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกในการกระทำที่ดี ปฏิบัติตนตามกรอบศีลธรรมและวัฒนธรรมไทยซึ่งครูสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างการบริหารงานได้เป็นที่ไว้วางใจของครู และผู้ร่วมงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนให้ความ

เลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บริหาร ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงทันในสถานการณ์

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นการสร้างความกระตือรือร้นทำให้ครูและผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม ทำภารกิจที่มีร่วมกัน หาวิธีการที่ทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจทำตามได้ มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ การสร้างแรงจูงใจจากงานในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก

4. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ครูเห็นแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา มีการปรับปรุงพิจารณาวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจแก้ปัญหา ตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ โดยการใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผล

5. การคาดหวังต่อผลงานสูง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อสร้างความเชื่อ ความคาดหวังแก่ครูมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามกรอบการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป นำไปสู่การยกระดับความสามารถให้สูงขึ้น ทั้งในด้านของคุณภาพงานหรืองานสามารถพัฒนาวิชาชีพเพื่อสร้างความคาดหวังที่สูงให้กับครูสู่ความเป็นเลิศของผลงาน

6. การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มาไม่ถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงออก โดยทางอุปนิสัย การควบคุมอารมณ์ ความอดทน อดกลั้นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีน้ำต่อผู้ร่วมงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสันติวิธีประสานประโยชน์ทุกฝ่ายให้เหมาะสม เปิดกว้าง ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนและเป็นผู้ประสานงานที่ดี

กาญจนา อนันตศรี (2560, หน้า 8) กล่าวยังถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยจะรับผิดชอบพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องน่าเคารพ นับถือ ศรัทธาเชื่อฟังคำแนะนำ สามารถงใจ

ครูให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัล แก่ความสำเร็จที่ครูได้กระทำ ส่งเสริมให้ครูได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น มองโลกในแง่ดี มองการณ์ไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มตามศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ให้ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ปลุกกระตุ้นให้ครูมีความพยายามในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา แนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อย ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานร่วมกัน แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน ระดับให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาคือการเรียนการสอน

4. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน เอาใจใส่และศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ครูมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

มูนาดียา วาบา (2560, หน้า 9-11) กล่าถึง บุคคลที่เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นพยายาม มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรทั้งบุคคลในองค์กรให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างมีศักยภาพ และปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยใช้ทักษะในการนำไปสู่เปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จใน 9 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านบุณบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องนับถือแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลมาทางด้านศีลธรรมและ

จริยธรรม เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของเฉลี่ยวงลาด และมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และ ค่านิยมของเขา

2. ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและความ สามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า และความสำคัญของตนเองต่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนทัศนคติของปัญหาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และผลที่ตามมาในอนาคตมีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สนับสนุนแนวความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวม แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิมผู้ใต้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาสามารถระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหา เพื่อแก้ปัญหาถูกต้อง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีความกระตือรือร้นวันในการทำงาน สร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกระดับมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายแสดงให้เห็นภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน และสามารถแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถจัดประชุมครูเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของงานที่ปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้งส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลสถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ ให้ครูเรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดในอดีตเพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก และคำนึงถึงผลตามมาสสนับสนุนให้ครูมีการระดมสมอง การคิดทำทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงานมีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูอย่างเป็นระบบ ชัดเจน รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของตนเองเป็นระบบ และต่อเนื่อง

6. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้ครูมีการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกันให้ครูมีการเรียนแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยวิธีการต่าง ๆ

เช่น การประชุมกลุ่มย่อยมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งในระดับผู้บริหารและกลุ่มเครือข่ายผู้บริหารให้ความเป็นอิสระกับทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่ดีขึ้น และกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้ครูมีความรับผิดชอบและเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง

7. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารประชุมครูเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาอุปสรรค และ โอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน โดยให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน มองเห็นภาพและเป็นไปได้ดำเนินการให้ครูร่วมกันกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้บริหารดำเนินการให้ครูได้สอนงาน ฝึกงานและแนะนำงานให้แก่กันและกันมีระบบและกลไกที่สนับสนุนส่งเสริมให้ครูปรับพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของผู้บริหารมีการเสริมแรง และกระตุ้นให้ครูร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานอย่างจริงจัง และดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน

8. ด้านแบบจำลองความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการประชุม ปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น จากครู ก่อนตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูร่วมกันคิดแก้ปัญหา และหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ปฏิบัติงานประเมินการปฏิบัติงานส่งเสริมให้ครู ได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอนปฏิบัติงานอื่น ๆ อยู่เสมอส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอให้ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้อย่างกว้างขวาง รอบด้านปรับปรุงการปฏิบัติงานมีการประชุมครูที่มีบรรยากาศกระตุ้นให้ครูมีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

9. ด้านความรู้แห่งตน หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีหนังสือ วารสาร ตำรา หนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษากันว่าจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องฝึกอบรมจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรทัศน์ วีดิทัศน์ และคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตให้บริการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครู และบุคลากรในโรงเรียน เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นประจำอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อส่งผลการพัฒนาหน่วยงานส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จมีการเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ คำแนะนำ สอนงาน สาธิตการสอนแก่ครู

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย ได้ทำการจัดกลุ่มเปรียบเทียบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วนำมาแจกแจงความถี่ตามนักวิชาการ และนักวิจัยทั้ง 19 คน ที่มีความเห็นตรงกัน ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง 1





ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ /นักวิจัย		
ที่	ลักษณะ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	
11	การสนับสนุนรายบุคคล	1
12	ลักษณะเป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง	2
13	มีความเชื่อมั่นในบุคคล	1
14	ความเชื่อมั่นตนเองเป็นแรงผลักดัน	1
15	เป็นผู้ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดเวลา	1
16	การมีส่วนร่วม	2
17	การเฝ้าระวังตามสถานการณ์	1
18	ความสามารทธิพิเศษ	1
19	ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้ตามเกิด การเปลี่ยนแปลง	1
20	ระดมความร่วมมือผู้ก้ำพัน	2



จากตาราง 1 การสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้น พบว่าลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่หลายประเด็นด้วยกัน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกองค์ประกอบของลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ผลรวมของจำนวนนักวิจัยทั้ง 19 คน ที่มีค่าความถี่รวมเท่ากับ 9 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป พิจารณาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ตัวแปรที่สนใจในการศึกษาจำนวน 5 ด้าน คือ

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
2. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยผู้วิจัยอธิบายความหมายในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

#### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

อัมมศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 13-14) ได้อธิบาย สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และยังกระจายวิสัยทัศน์นั้นให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ยังรวมไปถึงมีพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามเชื่อและศรัทธาต่อการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

ภวัต มิสสัย (2562, หน้า 10-11) ได้อธิบาย การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการปรับโครงสร้างการบริหารขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ปิยะ ดาบชัย (2563, หน้า 73-75) ได้อธิบาย ความเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเอง ประเมินสังคมถูกต้องตามเป็นจริง สามารถคาดคะเนทิศทางของสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวพร้อมทั้งวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและผลักดันให้สังคมดำเนินไปสู่อนาคตที่สดใสดังที่เขาคาดหมายได้

ไกรรัช เทตมี (2559, หน้า 9-10) ได้อธิบาย การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาชีวศึกษามีความมุ่งมั่นในการมองไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์หรือมองเห็น

ความคาดหวังในอนาคต สามารถกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้เกิดความปรารถนาที่จะมุ่งมั่น  
เดินทางไปสู่เป้าหมายที่สูง

มูนาดียา วาบา (2560, หน้า 9-11) ได้อธิบาย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง  
การที่ผู้บริหารประชุมครุเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาอุปสรรค และ โอกาสในการพัฒนา  
หน่วยงาน โดยให้ครุร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน มองเห็นภาพและ  
เป็นไปได้ดำเนินการให้ครุร่วมกันกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้บริหาร  
ดำเนินการให้ครุได้สอนงาน ฝึกงานและแนะนำงานให้แก่กันและกันมีระบบและกลไกที่  
สนับสนุนส่งเสริมให้ครุปรับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมาย  
ของผู้บริหารมีการเสริมแรง และกระตุ้นให้ครุร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในอนาคตของ  
หน่วยงานอย่างจริงจัง และดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันก่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 8-9) ได้อธิบาย การสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์  
หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าประสงค์ภาพรวมในอนาคตที่  
เป็นไปได้ แล้วนำมาถ่ายทอดเชื่อมโยงวิสัยทัศน์นั้น ๆ แก่ครุโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้  
ครุนำไปดำเนินการ ปรับปรุงการเรียนการสอน การปฏิบัติงานตามโครงการ กิจกรรม ยอมรับ  
แนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของ  
โรงเรียน

Leaders, Tichy & Devanna (1990, อ้างถึงใน ปิยะ ตาบชัย, 2563, หน้า 67)  
ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้  
จะเป็นที่มองการณ์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง  
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจถึงการ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ  
องค์กร พร้อมวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่าง  
เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงาน  
เกิดการยอมรับและมองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน  
และถูกต้องเป็นรูปธรรม รวมทั้งยอมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน

#### **ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องการ  
สร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ดังนี้

พระสุวรณ ธมฺมาวุโธ (2561, หน้า 32-62) ได้อธิบาย ด้านการรสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ เชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม สามารถปลูกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพชื่นชม มีวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม ยึดหลักบทความเป็นจริงความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น

กาญจนา อนันตศรี (2560, หน้า 8) ได้อธิบาย การสร้างบารมี หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่นประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องน่าเคารพ นับถือ ศรัทธาเชื่อฟังคำแนะนำ สามารถใจครูให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ครูได้กระทำ ส่งเสริมให้ครูได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

มุนาดียา วาบา (2560, หน้า 9-11) ได้อธิบาย ด้านบุญบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องนับถือ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของเฉลี่ยมวลชาติ และมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และ ค่านิยมของเขา

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562) ได้อธิบาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หรือ การมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 52-64) ได้อธิบาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน มีการพูดคุยกับได้แก่ ครูผู้สอน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ตัดสินใจโดย

คำนี้ถึงศีลธรรมและจริยธรรม มีความมั่นใจว่าจะเอาชนะอุปสรรค ใ่วางใจผู้ร่วมงานและมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และค่านิยมเป็นของตนเอง

รัฐันท์ สุนันทวิช (2561, หน้า 26-34) ได้อธิบาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ใ่วางใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตามควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีจริยธรรมและศีลธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แสดงให้เห็นถึงความฉลาดเฉลียวเชื่อมั่นในตัวเอง สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดีผู้ตามยอมรับ กล้าเสี่ยง ประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำค้นหาหน่วัตกรรมในการแก้ปัญหา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำเลียนแบบในอุดมการณ์ของผู้นำและมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางอุดมการณ์ที่ต้องการขององค์การ

ไกรรัช เทศมี (2559, หน้า 9-10) ได้อธิบาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาชีพศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในบทบาทผู้บริหารมองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายใ่วางร่วมกันได้รับการยกย่องให้เกียรติความเคารพนับถือ และเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน

กิตติรานีย์ ขวงพร (2558, หน้า 59-60) ได้อธิบาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) ประกอบด้วยรับผิดชอบวิสัยทัศน์กว้างไกลประพฤติตนน่าเคารพนับถือ มีจริยธรรมมีความรู้และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

Bass & Avolio (1993, อ้างถึงใน ชไมพร พัฒนะ, 2560, หน้า 32-36) ได้อธิบาย การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma Leadership หรือ Idealized Influence: II หรือ CL) หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม โดยผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ใ่วางใจ เชื่อมั่นใน ศรัทธา ยกย่องและเคารพนับถือผู้นำ เมื่อปฏิบัติงานร่วมกันผู้ตามจะพยายามปฏิบัติตามหรือประพฤติตนเลียนแบบให้เหมือนกับผู้นำของพวกเขา สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมสถานการณ์วิกฤติได้และควบคุมอารมณ์ มีสมาธิมากกว่าการใช้อารมณ์ ผู้นำจะต้องสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามและมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ใ่วางใจได้ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจของตน เพื่อผลประโยชน์ต่อตนเองแต่จะอุทิศตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้นำจะแสดงลักษณะให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ตั้งใจในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง มีสมรรถภาพและความฉลาดเฉลียว ผู้นำจะเสริมความมั่นใจของผู้ตาม ความภาคภูมิใจ และความภาคภูมิใจ

และทำให้ผู้ตามเชื่อว่าเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความสามัคคีกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ ผู้ตามจะพยายามเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ

Bass (1985, อ้างอิงใน ไกรรัช เทตมี, 2559, หน้า 36) ได้อธิบาย การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ที่ มีคุณธรรม ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี มีความประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลักหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรมแก่ผู้ตาม พร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

#### **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ดังนี้

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation; IM) เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยการชักนำหรือจูงใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดเชิงบวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

ภวัต มิสติย์ (2562, หน้า 10) ได้อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างความมั่นใจ โดยการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ ผู้นำต้องเป็นผู้นำเคารพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามยอมรับผู้นำ

1. การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ หมายถึง การให้ความสำคัญและสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การสร้างความมั่นใจเคารพและยอมรับผู้นำ หมายถึง การให้ความเชื่อมั่น และให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำ

3. การส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

4. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน

พระสุวรรธ ทุมมาวุธ (2561, หน้า 32-62) ได้อธิบาย ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายหรือการอุทิศตัว และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นว่าจะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต แสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ จัดหางานในแต่ละส่วน สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร สร้างแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 52-64) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจะแสดงถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันและความผูกพันต่อเป้าหมายหรืออุทิศตัว ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นความเข้าใจให้กำลังใจและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานจะมองเห็นมโนภาพที่งดงามของอนาคต

รัฐนันท์ สุรินทร์พานิช (2561, หน้า 26-34) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานโดยคำพูด แสดงออกหรือใช้สัญลักษณ์ ในการปลุกใจ ให้กำลังใจ และเข้าใจผู้ตาม เพื่อสร้างเจตคติที่ดี ผู้ตามคิดใน

เชิงบวก เกิดความกระตือรือร้น ความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน ทุ่มเหตความมุ่งมั่นพยายามในการทำงานมากขึ้นมองข้ามผลประโยชน์ของตน ให้ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนที่มีร่วมกัน ตลอดจนผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย หรือการอุทิศตัว และความมุ่งมั่นว่าจะสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

กัญพัชร แสงกล้า (2560, หน้า 29-30) ได้อธิบาย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกับ สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน

อัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 13-14) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการบำรุงขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน แสดงการยอมรับและชื่นชม ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ร่วมงานเสมอ มีการชื่นชมและจูงใจผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าให้โอกาสในการฝึกอบรมฝึกฝนความชำนาญ หรือ ศึกษาดูงานสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ

ไกรรัช เทตมี (2559, หน้า 9-10) ได้อธิบาย แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาศัยศึกษาใช้ศิลปะการพูดหรือการโน้มน้าวใจกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและยอมรับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทมีความมุ่งมั่นพยายามสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

กิตติรานีย์ ขวงพร (2558, หน้า 59-60) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายของการทำงานสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรและร่วมรักษาวัฒนธรรมองค์กร

กาญจนา อนันตศรี (2560, หน้า 8) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น มองโลกในแง่ดี มองการณ์ไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มตามศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปลุกกระตุ้นให้ครูมีความพยายามในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 8-9) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นการสร้างความกระตือรือร้นทำให้ครูและผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม ทำภารกิจที่มีร่วมกัน หาวิธีการที่ทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจทำตามได้ มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ การสร้างแรงจูงใจจากงาน

ในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก

มูนาดียา วาบา (2560, หน้า 9-11) ได้อธิบาย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีความกระตือรือร้นวันในการทำงาน สร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกระดับมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายแสดงให้เห็นภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน และสามารถแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

Bass & Avolio (1993, อ้างถึงใน ชไมพร พัฒนะ, 2560, หน้า 32-36) ได้อธิบายการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำจะพยายามโน้มน้าวใจให้ผู้นับตามมีความกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจ ผู้นำจะการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกให้มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน อีกทั้งผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นว่าจะสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายหรือการอุทิศตัวและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน นำไปสู่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ อันสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์และซัดอูปลสรรดของตนเอง

Bass (1985, อ้างถึงใน ไกรรัช เทตสี, 2559, หน้า 36) ได้อธิบาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้นและมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสิ่งที่แสดงถึงความผูกพันตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะสื่อสารที่ดีโดยผ่านคำพูดหรือการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตาม ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษา

จะกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดี มีความคิดในเชิงบวก รับฟังความคิดเห็น ตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน

### ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องกับการกระตุ้นปัญญา ไว้ดังนี้

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2562) ได้อธิบายว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation ; IS) เป็นการกระตุ้นความ พยายามของผู้ตามกระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้ตามตระหนักรู้ในเรื่อง ปัญหา เรียนรู้สิ่งใหม่และสร้างสรรค์

ภวัต มิสดีย์ (2562, หน้า 10-11) ได้อธิบายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีทำงานด้วยวิธีการใหม่ มีการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหา มีการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการใหม่ ๆ มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1. การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างความเข้าใจในการพัฒนางาน โดยใช้แนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ หมายถึง การพิจารณาประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและการพิจารณาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าว

3. การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางคุณภาพ

พระสุวรรณ ธมฺมาวุโธ (2561, หน้า 32-62) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้อแท้ กล้าเสี่ยงในการทดลอง เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการ ดำเนินการ กระตุ้นและเสริมแรงจิตใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการ ปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหา ทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ กระตุ้นให้ผู้ ตามแสดงความคิดและเหตุผลสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจใน

การแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ การเน้นที่การอยู่รอดการใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 52-64) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบจนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากทัศนคติใหม่ของตนเองและหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

รัฐันท์ สุพันธ์พานิช (2561, หน้า 26-34) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อมั่นในการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล จินตนาการ ความเชื่อ ประสบการณ์ ค่านิยม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

กัญพัชร แสงกล้า (2560, หน้า 29-30) ได้อธิบาย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่นเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล และมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

อัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 13-14) ได้อธิบาย กระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีและเป็นสิ่งที่ทำหายที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย

ปิยะ ดาบชัย (2563, หน้า 73-75) ได้อธิบาย ความสามารถในการการกระตุ้นทางปัญญาของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา โดยตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน ในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำควรสนใจที่จะเสริมสร้างให้ตนเองและผู้ร่วมงานได้มีและใช้ความคิดในวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการ

ทำงาน นับตั้งแต่การให้ความรู้ ชวัญกำลังใจ แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากร รู้ว่าผู้นำยอมรับในความคิดของเขา การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกรอบแนวคิดแก้ปัญหา ใช้การคิดพิจารณาอย่างแยบยลและมีการคิดเชิงกลยุทธ์

ไกรรัช เทศมี (2559, หน้า 9-10) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาศัยศึกษากระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีการกระตุ้นการคิดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล ตลอดจนส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กิตติราณี ขวงพร (2558, หน้า 59-60) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กาญจนา อนันตศรี (2560, หน้า 8) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา แนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดค้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานร่วมกัน แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน ระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 8-9) ได้อธิบาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ครูเห็นแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา มีการปรับปรุงพิจารณาวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจแก้ปัญหา ตลอดจนรวมแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ โดยการใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผล

มุนาดิยา วาบา (2560, หน้า 9-11) ได้อธิบาย ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนทัศนคติของปัญหาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และผลที่ตามมาในอนาคตมีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สนับสนุนแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของผู้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริม ให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาสามารถระบุปัญหาหรือตั้งสมมติฐานของปัญหา เพื่อแก้ปัญหา ถูกลง ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ปัญหา

Bass & Avolio (1993, อ้างถึงใน ชไมพร พัฒนะ, 2560, หน้า 32-36) ได้อธิบาย การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำมีการพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นพยายามในการหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาภายในหน่วยงานในการหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีกระบวนการคิด ทักษะวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการตั้งสมมติฐาน มีการปรับทัศนคติ มองเห็นถึงปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการแนวทางแบบใหม่ ๆ มีการโน้มน้าวใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหา โดยผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการแสดงความคิดเห็นที่เป็นเหตุและเป็นผล ไม่ติชมวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ถึงแม้ว่าความคิดของผู้ตามนั้น มีความคิดที่แตกต่างจากผู้นำก็ตาม ถึงอย่างไรผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกได้ว่าปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่น่าท้าทายและเป็นโอกาสดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามมั่นใจว่าทุกปัญหามีทางออก มีวิธีการแก้ไข ถึงแม้บางปัญหาจะพบอุปสรรค แต่ทว่าปัญหาเหล่านี้จะสามารถเอาชนะได้จากความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกคนในการแก้ปัญหา ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อความเชื่อ ประเพณี และค่านิยมของตนเอง อีกทั้งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเองอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไขนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมายก็สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

### ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ดังนี้

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration ; IC) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน การดูแลเอาใจใส่ มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม โดยคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล

พระสุวรรธ ธมฺมาวุธ (2561, หน้า 32-62) อธิบายว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการให้ความสำคัญรายบุคคล หมายถึง ผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น พยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยพิจารณาตามความสามารถ ผู้นำจะมีความอดทนผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนให้เกียรติ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตามสามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (mentor) ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี ค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคนบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 52-64) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานด้วยความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความต้องการระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทางระหว่างรายบุคคล ด้วยการดูแล เอาใจใส่ สนใจผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจและเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

รัฐนันท์ สุนันทวนิช (2561, หน้า 26-34) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง บริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นโค้ช ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา สนใจความกังวลของผู้ตามแต่ละคน มีความเป็น

กันเอง เอาใจเขาใส่ใจเรา สร้างบรรยากาศที่ดี ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพก้าวหน้า ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ รู้สึกความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น เกิดความรู้สึกรักที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ

กัญพัชร แสงกล้า (2560, หน้า 29-30) ได้อธิบายว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้มีความหมายและสอดคล้องกับการสายใยแห่งความผูกพัน การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

อัฒนศักดิ์ ลิทธิ (2561, หน้า 13-14) ได้อธิบาย คำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ไกรรัช เทตมี (2559, หน้า 9-10) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารอาชีพศึกษาให้ความสนใจเอาใจใส่เป็น ผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนา และให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่และประสิทธิภาพในการทำงาน

กิตติรานีย์ ขวงพร (2558, หน้า 59-60) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ประกอบด้วยแนะนำและนำทางผู้ร่วมงานกระจายอำนาจ ให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลรับฟังและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน

กาญจนา อนันตศรี (2560, หน้า 8) ได้อธิบาย การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงให้เห็นในการบริหาร เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความสามารถในการทำงาน เอาใจใส่และศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ครุมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้คำปรึกษาในการ

ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

มูนาดียา วาบา (2560, หน้า 9–11) ได้อธิบาย ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล หมายถึง การที่ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและความ สามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีความสามารถพิเศษให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานเห็นคุณค่า และความสำคัญของตนเองต่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

Bass & Avolio (1993, อ้างถึงใน ชไมพร พัฒนะ, 2560, หน้า 32–36) ได้อธิบาย การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ระหว่างรายบุคคลเกี่ยวข้องกับการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามในแต่ละคน ด้วยการเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือปัจเจกบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน ให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น ลักษณะความประพฤติของผู้นำจะแสดงออกให้เห็นถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ท้าทายความสามารถของตนเอง ผู้ตามแสดงออกถึงความสามารถพิเศษและนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ใหม่ ๆ มาใช้ ผู้นำจะกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามและความก้าวหน้าของให้แต่ละคน

Bass (1985, อ้างถึงใน ไกรรัช เทตมี, 2560, หน้า 36) ได้อธิบายว่า การคำนึงถึงความ เป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคลให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่

สนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ มองบุคคลเป็นองค์รวมหรือเป็นกลุ่ม มากกว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานที่มีคุณค่า รวมทั้งดูแลกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้เป็นส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก เพื่อมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและมีความเป็นกันเองรวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

## **บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1**

### **บริบทและสภาพการจัดการศึกษา**

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 36 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 ประกอบด้วยสถานศึกษาในพื้นที่ 8 อำเภอ คือ อำเภอเมืองน่าน อำเภอเวียงสา อำเภอนาน้อย อำเภอนาหมื่น อำเภอบ้านหลวง อำเภอแม่จริม อำเภอสันติสุข และอำเภอภูเพียง โรงเรียนในสังกัด 180 โรง 2 สาขา จัดการเรียนการสอน 164 โรงเรียน

### ที่ตั้งและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 114 หมู่ 6 ถนนยันตรกิจโกศล ตำบลคูเต่า อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอน้ำปาด จังหวัดอุตรดิตถ์ และอำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอเชียงม่วน จังหวัดพะเยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 114 หมู่ 6 ถนนยันตรกิจโกศล ตำบลคูเต่า อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน เป็นที่ทำการของกลุ่มกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาและหน่วยตรวจสอบภายใน บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ 8 อำเภอ คือ

1. อำเภอเมืองน่าน เป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1
2. อำเภอเวียงสา ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งของสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ประมาณ 24 กิโลเมตร
3. อำเภอนาน้อย ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ประมาณ 59 กิโลเมตร
4. อำเภอนาหมื่น ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ถัดจากอำเภอนาน้อย) ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ประมาณ 79 กิโลเมตร
5. อำเภอบ้านหลวง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ประมาณ 47 กิโลเมตร
6. อำเภอแม่จริม ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 1 ประมาณ 39 กิโลเมตร

7. อำเภอสันติสุข ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานาน เขต 1 ประมาณ 39 กิโลเมตร
8. อำเภอภูเพียง ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ห่างจากที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานาน เขต 1 ประมาณ 3 กิโลเมตร

### ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาน เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 38 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 25 มีนาคม 2564)

ตาราง 2 แสดงข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ที่	โรงเรียน	ชื่อผู้บริหาร	ครู
<b>อำเภอเมืองนาน</b>			
1	บ้านน้ำครกใหม่	นายสมควร น้ำเย็น	16
2	บ้านไชยสถาน	นายอลังการ กุลหนาน	9
3	บ้านถ้ำตอง	นายอภิสิทธิ์ สอนทะ	7
4	บ้านน้ำขาว	นายธีร์ ทินกุล	15
5	บ้านผาตูป	นางสาวเพ็ญจันทร์ จันตะกุล	6
6	บ้านห้วยมอญ	นายแดนกมล กาโน	9
7	บ้านน้ำโค้ง	นายภาสกร พรมสาร (ร.ก.)	19
8	บ้านสองแคว	นายนิเวศน์ ศรีอ่อน	23
9	บ้านปางเป็ย	นายวิชาญ ปวนสุรินทร์	21
10	บ้านวังตาว	นางศิริวรรณ เจริญกิจเกษมวงศ์	6
11	บ้านห้วยละเบา	นายธงชัย พุฒนา	16
<b>อำเภอแม่จริม</b>			
12	บ้านน้ำปาย	นายสมหวัง วงค์แจ่ม	8
13	บ้านน้ำปาง	นายเอกชัย สุภา	15
14	บ้านร่มเกล้า	นายรัชภูมิ มะโนฤทธิ์	18
15	บ้านน้ำตวง	นางสาวสายรุ้ง เสมอ	20
16	บ้านตอง	นายวุฒิชัย โสรัตน์	15

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ชื่อผู้บริหาร	ครู
<b>อำเภอบ้านหลวง</b>			
17	บ้านฟ้า	นายณิศชกฤต พุ่มเพ็ญ	15
18	บ้านเปา	นายภาณุมาศ ปาฟอง	17
19	ชุมชนบ้านอ้อย	นายบัณฑิต โนนินทร์ (ร.ก.)	18
20	บ้านนาไค้	นายลลิตี เชียงรินทร์	15
21	บ้านนา	นายมานพ มาสุข	17
22	บ้านสันทะ	นายอดุลย์ โรงคำ	16
23	ประกิตเวชต์กดี	ว่าที่ร้อยตรีเกียรติศักดิ์ วงศ์รักไทย	23
<b>อำเภอเวียงสา</b>			
24	จอมจันทร์วิทยาคาร	นายผู้เตมพ์ กันแก้ว	15
25	บ้านแม่ชะนิง	นายวสันต์ สอนแก้ว	14
26	ภูเค็งพัฒนา	นายจำนง ยอดหล้า (ร.ก.)	8
27	ไตรธารวิทยา	นางสาวสุนทรีย์ พรมตา	8
28	บ้านท่ามงคล	นายนิรันดร์ ยอดคำ	16
29	บ้านบ่อหอย	นางสาวลำดวน ปวงไชยยา	19
30	บ้านปงสนุก	ว่าที่ ร.ต.วิรัช นามพญา	7
<b>อำเภอสันติสุข</b>			
31	ป่าแลวหลวงวิทยา	นางสินีนากู ทองบ้านทุม	17
32	บ้านห้วยแฮ้ว	นายชูวิทย์ เชี่ยวสุวรรณ	14
33	บ้านศรีนಾಮาน	นายประสิทธิ์ จินะสาม	16
34	ราษฎร์รัฐพัฒนา	นายนิยม เงินวงศ์ใน	16
<b>อำเภอภูเพียง</b>			
35	บ้านน้ำเกี๋ยน	ว่าที่ร้อยตรีสิทธิเดช ดีสีใส	16
36	บ้านทุ่งน้อย	ว่าที่ ร.ต.ยุทธพล พักมงคล	18
37	บ้านห้วยไฮ	นางจิรพรรณ สีโน	6
38	บ้านหาดเค็ด	นางอำไพพรรณ แสนบุรณะพันธ์	8
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			<b>542</b>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อาชีวะ ยีหะมะ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายธารามิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายธารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ปัญหาได้แก่ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเพียงบางคนไม่กระจายงาน ไม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ/บริหารงาน/ตัดสินใจ ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์มากกว่านี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปร และประสบการณ์

การทำงาน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรขนาดสถานศึกษา ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างจากสถานศึกษา ขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความยุติธรรม มอบหมายภาระงานให้เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป ขาดการนิเทศอย่างจริงจัง ไม่ค่อยนิเทศติดตามงาน และ ไม่ต่อเนื่อง

จันทิมา จินดาศรี (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ผลวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเชื่อ และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความสมัครใจที่จะทุ่มเทความมุ่งมั่นพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เรียงตามระดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สุขุม จุสนิท (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศิริลักษณ์ สมีแจ่ม (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และด้านการเป็นผู้คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่ปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Zhu, Avolio & Walumbwa (2009, อ้างถึงใน ผู้สรุตน ดอนสถิตย์, 2561, หน้า 133) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะ ของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันนั้นการทำงานของผู้ตาม จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้ตามจำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแล จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ พบว่าคุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้ตามและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้าน บวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

Li (2011, อ้างถึงใน ผู้สรุตน ดอนสถิตย์, 2561, หน้า 133) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าพยาบาลในมหาวิทยาลัยการแพทย์คุนหมิงในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับของความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บข้อมูลเมื่อเดือน มีนาคม 2011 จากมหาวิทยาลัยการแพทย์ในคุนหมิง จำนวน 8 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป้นหัวหน้าพยาบาล 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมที่เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของหัวหน้าพยาบาลอยู่ในระดับสูง การช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง การมีวิสัยทัศน์

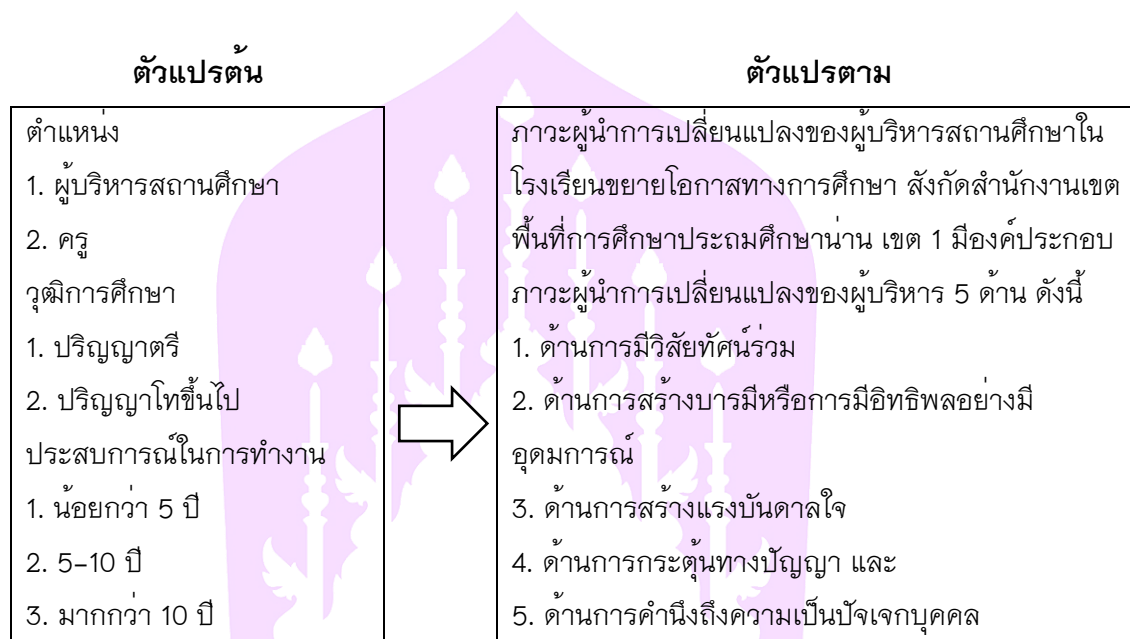
และการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความฉลาดทางอารมณ์ โดยรวมของหัวหน้าพยาบาลอยู่ในระดับสูง การมีความสามารถในการประเมินตนเองและการใช้อารมณ์ตนเองอยู่ในระดับสูง การควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตัวเองอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความฉลาดทางอารมณ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณเท่ากับ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

Atkinson & Pilgreen (2011, อ้างถึงใน ภาวัต มิสติย์, 2562, หน้า 111) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ เป็นหัวข้อที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิชาการเป็นผู้นำแต่สำหรับการวิจัยผู้บริหารภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะถูกเหมือนลึกลับวิธีการที่กำหนดในบริบทต่าง ๆ ผู้บริหารงานวิจัยอาจจะคิดว่าวิธีการเปลี่ยนแปลง เป็นเพียงการผู้บริหารระดับสูงหรือว่าพวกเขาไม่ได้มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะเรียกตัวเองว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือที่แปลงเป็นองค์กรที่ ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมาธิการเสียงทุ้ม ตั้งข้อสังเกตว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสอนได้เรียนรู้และฝึกฝนดังต่อไปนี้ สนับสนุนคำสั่งส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ยอมรับได้สำหรับผู้บริหารการวิจัยแสดงให้เห็นว่านักปรัชญาที่แตกต่างกัน สามารถรวมเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้เห็นจากรูปแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ ให้เกิดประสิทธิภาพได้

จากศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะผู้นำมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของการจัดการศึกษา มีการจัดการศึกษามุ่งพัฒนาและสนับสนุนผู้เรียนให้เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นพฤติกรรมปฏิบัติของครูอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ความสามารถของผู้เรียน ครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพองค์การสร้างเจตคติแนวคิดเชิงบวกในองค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จเกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### สรุปกรอบแนวคิด

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ซึ่งมีการสรุปกรอบแนวคิดไว้ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผู้วิจัยได้เรียงลำดับขั้นตอนในการดำเนินวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จาก 38 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 38 คน และครู 542 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 580 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน และครู 217 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 232 คน

ตาราง 3 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
ผู้บริหารสถานศึกษา	38	15
ครู	542	217
รวม	580	232

### เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวน 33 ข้อ มีจำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                           | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                           | จำนวน 7 ข้อ |
| 4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                            | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                | จำนวน 7 ข้อ |

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert, 2017) โดยให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก        |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง   |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด |

#### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาดังนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการนำข้อมูลมากำหนดขอบเขตในการสร้างเครื่องมือ

2. นำข้อมูลที่ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษาแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบเนื้อหา เสนอแนะ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ประเมินดังนี้ ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบ ความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์กับข้อคำถามรวมถึงการใช้ภาษา ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

- |  |  |
|--|--|
| 4.1. ผศ.ดร. สันติ บุรณะชาติ                | อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา                   |
| 4.2. ว่าที่ร้อยตรีเกียรติศักดิ์ วงศ์รักไทย | ประธานกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสผู้อำนวยการโรงเรียนประภิตเวศศักดิ์ |
| 4.3. นายสามารถ ดีพรมกุล                    | ผู้อำนวยการโรงเรียนปางช้าง                                     |

ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) กำหนด IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าทุกข้อได้ค่า IOC เท่ากับ 1 ซึ่งมีความตรงของเนื้อหา นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย พิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1951) กำหนดให้ค่าความเชื่อถือ ได้ของสัมประสิทธิ์แอลฟาไว้ที่ 0.70 ขึ้นไป ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.96

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกเสนอวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วย Google form จำนวน 232 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 232 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากการเก็บข้อมูล มาตรวจนับและหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาใช้ค่าสถิติ มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตาราง
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่
  1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
  2. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการทดสอบค่าที่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (t-test for Independent Samples)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé, 1952)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence)

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

#### 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2 ร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

2.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบค่าที่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (t-test for Independent Samples)

3.2 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ตอนที่ 3 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	การทดสอบค่าทีของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน
F	แทน	การทดสอบค่าเอฟ
MS	แทน	คะแนนเฉลี่ยของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
SS	แทน	ความแปรปรวน
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	15	6.47
ครู	217	93.53
<b>รวม</b>	<b>232</b>	<b>100.00</b>
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	147	63.36
ปริญญาโทขึ้นไป	85	36.64
<b>รวม</b>	<b>232</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	94	40.52
5-10 ปี	79	34.05
มากกว่า 10 ปี	59	25.43
<b>รวม</b>	<b>232</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 232 คน พบว่า จำแนกตามตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูมีจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 93.53 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.47 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 63.36 และมีวุฒิการศึกษา ในระดับปริญญาโท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 36.64 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 40.52 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 34.05 และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.43 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 โดยรวม

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 232)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.70	0.57	มาก	4
2	ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.67	0.63	มาก	5
3	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.74	0.59	มาก	3
4	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.87	0.65	มาก	2
5	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.91	0.68	มาก	1
รวมเฉลี่ย		3.78	0.53	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ( $\bar{X} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.87$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.67$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	(n = 232)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และ เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.81	0.72	มาก	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	3.66	0.73	มาก	6
3	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนรับมือกับการ เปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่าง เหมาะสม	3.71	0.69	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาองค์กรให้มีผล การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.71	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและ มองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	3.64	0.75	มาก	7
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่าง ชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม	3.69	0.77	มาก	4
7	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับ ผู้ร่วมงาน	3.74	0.74	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.70</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่  
มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจถึงการ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง  
ร่วมกับผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.74$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้  
ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและมองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.64$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการสร้างบารมีหรือการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	(n = 232)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ	3.66	0.70	มาก	3
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นต้นแบบนำทางหรือ โมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม	3.59	0.73	มาก	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้	3.63	0.75	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ และ ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	3.68	0.74	มาก	2
5	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการ บริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน	3.72	0.73	มาก	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.72	0.72	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.67</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ )  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนและ  
ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 3.72$ ) และ ผู้บริหาร  
สถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมา คือ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ และผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง  
( $\bar{X} = 3.68$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นต้นแบบนำทางหรือ  
โมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ( $\bar{X} = 3.59$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	(n = 232)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถโน้มน้าวใจให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม มีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน	3.66	0.71	มาก	7
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.75	0.69	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.69	0.71	มาก	6
4	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานเป็นทีม	3.81	0.75	มาก	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ	3.78	0.70	มาก	3
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีที่มีความคิดในเชิงบวก	3.79	0.71	มาก	2
7	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน	3.72	0.73	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.74</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีที่มีความคิดในเชิงบวก ( $\bar{X} = 3.79$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถโน้มน้าวใจให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม มีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา	(n = 232)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	3.91	0.81	มาก	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงาน	3.82	0.76	มาก	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.83	0.77	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงาน ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไขนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก	3.87	0.76	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ	3.90	0.76	มาก	2
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมาย	3.90	0.78	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.87</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานสามารถ

เอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมาย ( $\bar{X} = 3.90$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	(n = 232)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ตาม รายบุคคล	3.87	0.77	มาก	6
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพใน การทำงานในระดับสูง	3.89	0.78	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่	3.93	0.80	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลเป็นหลัก มอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ	3.88	0.81	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.87	0.75	มาก	6
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเอง	3.91	0.78	มาก	3
7	ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศ กำกับ และติดตามการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	3.99	0.77	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.91</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานិเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.87$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ยปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตอนที่ 3 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ตำแหน่ง				t	Sig.
		ผู้บริหาร สถานศึกษา		ครู			
		(n = 15)	(n = 217)	(n = 15)	(n = 217)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์รวม	4.52	0.39	3.65	0.54	6.179**	.000
2	ด้านการสร้างบารมีหรือการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.56	0.40	3.61	0.59	6.110**	.000
3	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.60	0.44	3.69	0.56	6.231**	.000
4	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.42	0.43	3.83	0.64	3.497**	.001

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ตำแหน่ง				t	Sig.
		ผู้บริหาร สถานศึกษา (n = 15)		ครู (n = 217)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	4.51	0.41	3.86	0.67	3.707**	.000
	รวม	4.52	0.38	3.73	0.50	6.005**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตาราง 11 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา				t	Sig.
		ปริญญาตรี (n = 148)		ปริญญาโท ขึ้นไป (n = 84)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์รวม	3.69	0.58	3.72	0.57	- 0.427	.670
2	ด้านการสร้างบารมีหรือการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.63	0.62	3.73	0.63	- 1.172	.242
3	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.73	0.58	3.77	0.62	- 0.493	.622
4	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.90	0.63	3.83	0.67	0.788	.432

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา				t	Sig.
		ปริญญาตรี (n = 148)		ปริญญาโท ขึ้นไป (n = 84)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5	ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.92	0.65	3.88	0.72	0.372	.710
	<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.52</b>	<b>3.79</b>	<b>0.56</b>	<b>- 0.191</b>	<b>0.849</b>

จากตาราง 12 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันทุกด้าน



ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig.
	การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน					
1	ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.26	2	0.13	0.398	.672
		ภายในกลุ่ม	75.59	229	0.33		
		รวม	75.85	231			
2	ด้านการสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.18	2	0.59	1.509	.223
		ภายในกลุ่ม	89.27	229	0.39		
		รวม	90.44	231			
3	ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.12	2	0.06	0.168	.845
		ภายในกลุ่ม	81.16	229	0.35		
		รวม	81.28	231			
4	ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	5.82	2	2.91	7.356**	.001
		ภายในกลุ่ม	90.54	229	0.40		
		รวม	96.36	231			
5	ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	11.02	2	5.51	13.379**	.000
		ภายในกลุ่ม	94.33	229	0.41		
		รวม	105.35	231			
		ระหว่างกลุ่ม	0.87	2	0.43	1.531	.219
	รวม	ภายในกลุ่ม	64.73	229	0.28		
		รวม	65.59	231			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตาราง 13 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการดำรงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ดังตาราง 14 และตาราง 15

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	มากกว่า		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปี
		3.82	3.74	4.14
น้อยกว่า 5 ปี	3.82	-	0.08	-0.32
5-10 ปี	3.74	-	-	-0.40**
มากกว่า 10 ปี	4.14	-	-	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตาราง 14 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า มีความแตกต่าง 1 คู่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 -10 ปี

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.84	3.72	4.27
น้อยกว่า 5 ปี	3.84	-	0.12	-0.43**
5-10 ปี	3.72	-	-	-0.55**
มากกว่า 10 ปี	4.27	-	-	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีความแตกต่าง 2 คู่ คือ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี

## บทที่ 5

### บทสรุป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ซึ่งครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผล ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน ผลปรากฏว่า

- 1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและมองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ และผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีมีความคิดในเชิงบวก ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ตลอดจนจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม มีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน

1.4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ และ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมาย รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงาน ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไขนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศ กำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเอง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก มอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า มีความแตกต่าง 1 คู่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีความแตกต่าง 2 คู่ คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จัดทำแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ปีการศึกษา 2563-2565 :ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสื่อสารประชาสัมพันธ์นโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีการนิเทศกำกับ ติดตาม ชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบริบทโดยรวมของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560, หน้า 61-68) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ อาชีวะ ยี่หะมะ (2560, หน้า 71-74) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายอารามิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายอารามิตร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 129) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อีกทั้ง

ร่วมกันรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับครู และพร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถนศักดิ์ สิทธิ (2561, หน้า 150) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ บุณรังศรี (2559, หน้า 117-118) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1 ด้านกำหนดวิทัศน์ อยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านบารมี เป็นที่น่าเลื่อมใส ศรัทธา นำเคารพ นับถือ มีความประพฤติตนเป็นแบบอย่าง จึงทำให้เป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดลให้ปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560, หน้า 42) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาชีวะ ยีหะมะ (2560, หน้า 59-60) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายธารามิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนศูนย์ชายธารามิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นการทำงานให้เกิดการทำงานแบบเป็นทีม และเป็นผู้ที่สร้างเจตคติที่ดีมีความคิดในเชิงบวก ส่งเสริมและคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐนันท์ สุนันทวิช (2561, หน้า 61) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560, หน้า 109–111) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล รับฟังความคิดเห็น ร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาและปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมายก็สามารถชนะอุปสรรคได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชไมพร พัฒนะ (2560, หน้า 117) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขุม จุสนิทธิ (2560, หน้า 53–54) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความ

เป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เป็นผู้ที่มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของครู และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูให้ประสบความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างบุคคลเป็นหลัก มอบหมายงานตรงกับความรู้และความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ สมีแจ่ม (2562, หน้า 64-65) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทิมา จินดาศรี (2559, หน้า 58) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบและโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน โดยบทบาทของครูเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นหลัก แต่ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในด้านการบริหารกิจการของโรงเรียน วางแผนการปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ยุพินศิลาโคตร (2560, หน้า 116) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมชนบทอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังคมชนบทอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วุฒิการศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560, หน้า 66-67) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กาญจนา อนันตศรี (2560, หน้า 70) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแนวคิดและมุมมองที่สะท้อนต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี ซึ่งประสบการณ์การทำงานดังกล่าว อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความรู้ การแสดงความคิดเห็น รวมถึงการศึกษาต่อของบุคคลในระดับที่สูงขึ้น ยิ่งมีประสบการณ์การทำงานมากเท่าไร ประสบการณ์การทำงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยการันตีว่าคุณคนนั้นมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มุนาดียา วาบา (2560, หน้า 126) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกประเภทกรรมการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ในการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกันในองค์กรอันนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม บุคคลในองค์กรเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามมองทิศทางในแนวเดียวกันและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความถูกต้องเป็นรูปธรรม และมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมและจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และมีความยุติธรรม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของภารกิจของโรงเรียน
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเจตคติที่ดี สร้างขวัญและให้กำลังใจกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเสมอภาค จูงใจให้ครูเกิดความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น
4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูตระหนักรู้และเข้าใจถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย สนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ทำให้ครูได้มองเห็นปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยใช้ความรู้และทักษะในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงระบบ และส่งเสริมให้ครูรู้จักการใช้เทคโนโลยีในและนวัตกรรมในการสร้างสรรค์การทำงาน
5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรสนใจเอาใจใส่ครูอย่างใกล้ชิด มีความเป็นกันเอง ดูแล กำกับ

และติดตามงานของครู ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ครู โดยการให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 1
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 1
3. ควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 1





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- ไกรรัช เทพมี. (2559). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กัญพัชร แสงกล้า. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กาญจนา อนันตศรี. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอ  
เขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาลัษยบูรพา, ชลบุรี.
- กิตติราณี ขวพร. (2558). การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21  
ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กิตติศักดิ์ บุณรังศรี. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จันทิมา จินดาศรี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ  
ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 7 สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา,  
ชลบุรี.
- ชไมพร พัฒนะ. (2560). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ  
บริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.  
การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ปิยะ ดาบชัย. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอ

- กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ผู้สร้ด้น ดอนสถิตย. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดูตราธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พระสุวรรณ ฒมมาวุธ. (2561). การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร  
ตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในเขตการ  
ปกครองคณะสงฆ์ ภาค 1. ดุษฎีนิพนธ์ พศ.ด.,  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- ภวัต มีสดีย. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- มูนาดียา วาบา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏปัตตานี, ปัตตานี.
- ยุพิน ศิลาโคตร. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก  
ในศตวรรษที่ 21 สังคมทลอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- รัฐนันท์ สุนันทวนิช. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ  
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- วิฑูรย์ วงศ์จันทร์. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิริลักษณ์ สมีแจ่ม. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส  
ขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1. (2563). **แผนการบริหารจัดการ**

**โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ปีการศึกษา 2563-2565 กลุ่มนโยบายและ**  
**แผน.** น่าน: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1.

สุขุม จุสนิท. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.

อัฒนศักดิ์ สิทธิ. (2561). **องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ**

**ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม**  
**เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

อาชีวะ ยี่หะมะ. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน**

**ศูนย์เครือข่ายธารามิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี**  
**เขต 1.** การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

อุมาวดี วัฒนะนุกุล. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา**  
**จังหวัดยะลา.** การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

Achua, C. and Lussier, R. N. (2010). Investigating the Effectiveness of Leadership Styles on Instructional Leadership and Teachers Job Expectancy in Kingdom of Bahrain.

**American Journal of Educational Research, 5(7), 694-709.**

Atkinson, T. N. and Pilgreen, T. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. **Research Management Review, 18(1), 42-63.**

Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.

**Journal of occupational and organizational psychology, 72(4), 441-462.**

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. **Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(3), 19-28.**

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture.

**Public administration quarterly, 7, 112-121.**

- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika**, 16(3), 297–334.
- Dubrin, A. J. (2010). **Principles of leadership** (6<sup>th</sup> ed.). Ohio: South–Western.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C. and Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. **Journal of Developing Areas**, 49(6), 459–467.
- Ji, S. (2020). **Servant Leadership and Transformational Leadership: Effectiveness in the Mediating Role of Trust**. United State: ProQuest LLC.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and psychological measurement**, 30(3), 607–610.
- Leaders, T., Tichy, N. and Devanna, M. (1990). **The transformational leader**. New York: Wiley.
- Tlaiss, H. and Kauser, S. (2010). **Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon**. Retrieved June 15, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/240261033\\_Perceived\\_organizational\\_barriers\\_to\\_women's\\_career\\_advancement\\_in\\_Lebanon](https://www.researchgate.net/publication/240261033_Perceived_organizational_barriers_to_women's_career_advancement_in_Lebanon)
- Li, Y. (2011). **Emotional intelligence and transformational leadership of head nurses in university hospitals of Kunming medical University, the people's republic of China**. Dissertations B.N.S., Chiang Mai University, Chiang Mai.
- Likert, R. (2017). **Scaling**. New York: Routledge.
- Osman, M. (2008). **Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform**. Boston: Allyn and Bacon.
- Scheffé, H. (1952). An analysis of variance for paired comparisons. **Journal of the American Statistical Association**, 47(259), 381–400.
- Zhu, W., Avolio, B. J. and Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. **Group & organization management**, 34(5), 590–619.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับของของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 33 ข้อ

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น ข้อมูลของท่าน จะถูกเก็บเป็นความลับ และผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนลินพร จินตเวชศาสตร์

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือข้อความที่ท่านต้องการเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	<b>ตำแหน่ง</b> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ครู
2	<b>วุฒิการศึกษา</b> <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท
3	<b>ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)</b> <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5-10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก        |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง   |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด |

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหองค์กรให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและมองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน					
<b>ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ และผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง					
12	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถโน้มน้าวใจให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม มีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์					
17	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานเป็นทีม					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีมีความคิดในเชิงบวก					
20	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน					
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
21	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงาน ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไขนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพ					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมาย					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก มอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเอง					
33	ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					

## ภาคผนวก ข ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

### ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

#### เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

**คำชี้แจง :** แบบประเมินค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามของเครื่องมือวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยพิจารณาจากคะแนนในการตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ให้คะแนน	+1	หมายถึง ถ้าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน	0	หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน	-1	หมายถึง ถ้าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง สอดคล้อง
- ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ต้องปรับปรุง ยังไม่สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์รวม</b>							
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักถึงและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้างวิสัยทัศน์รวม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

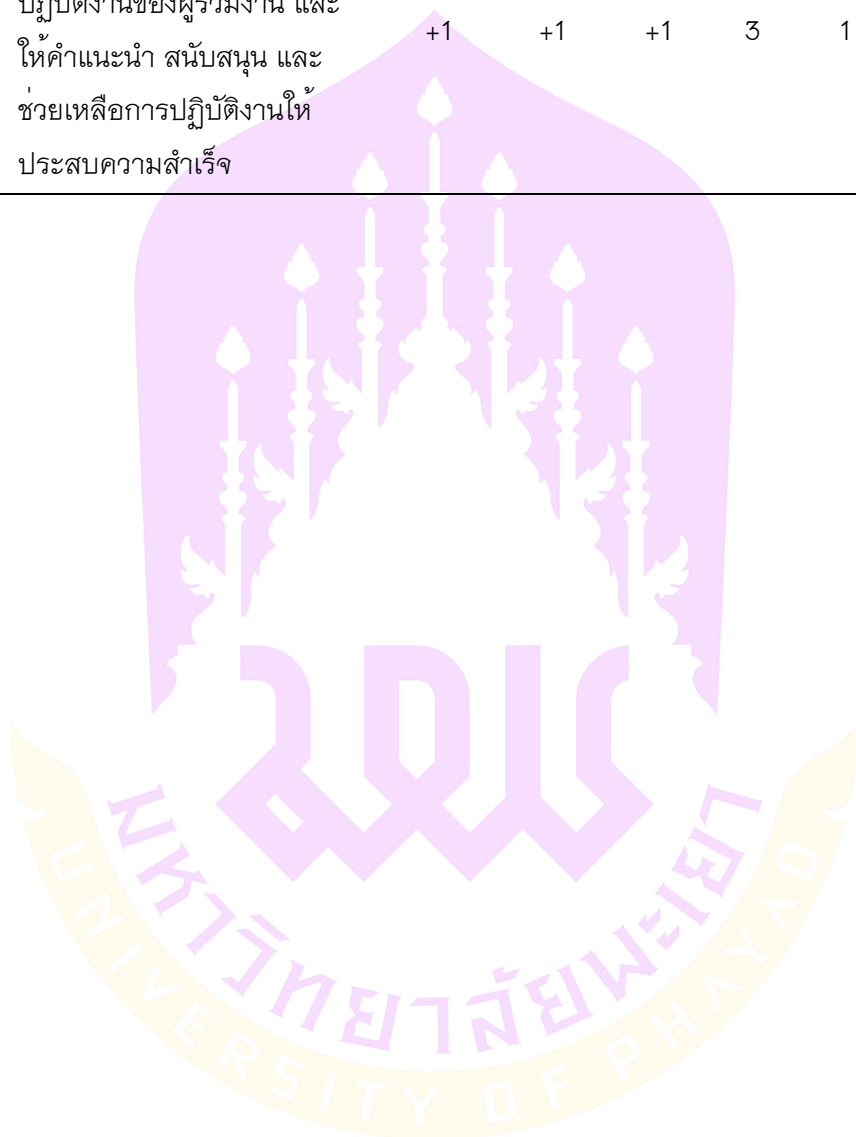
ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ แก้ปัญหาองค์กรให้มีผล การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและ มองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่าง ชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วม รับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
8	ผู้บริหารสถานศึกษามี คุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดล ให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ สม่ำเสมอ สามารถควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤตได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ ได้รับความไว้วางใจ และ ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็น สิ่งที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
12	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลัก ธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ร่วมกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนและ ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ การสื่อสารที่ดี สามารถโน้มน้าว จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม มีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและ ความท้าทายของงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการ ให้รางวัลตามสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น การทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ มีความคาดหวังเชื่อมั่นใน ความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจต คติที่ดีที่มีความคิดในเชิงบวก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
20	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง ความคิดเห็น ตลอดจนจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>							
21	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจาก สภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้ร่วมงาน ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทาง ต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการ แก้ไขนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิด ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้ร่วมงานปรับปรุงแก้ไขใน ขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
26	ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะ อุปสรรคได้ทุกอย่างจากความ ร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมาย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
27	ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจ เอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง บรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของ ตนเองให้มีศักยภาพในการ ทำงานในระดับสูง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถ พิเศษอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นหลัก มอบหมายงานให้ตรง ตามความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ เป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอด ประสบการณ์ ความรู้ และ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เป็นกันเอง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
33	ผู้บริหารสถานศึกษานีเทศ กำกับ และติดตามการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และ ให้คำแนะนำ สนับสนุน และ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นลินพร จินตเวชศาสตร์
วัน เดือน ปี เกิด	1 เมษายน 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 กศ.บ. (การศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา พ.ศ. 2561 วท.บ. (คณิตศาสตร์), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	339 หมู่ 3 ตำบลฝายแก้ว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน
ผลงานตีพิมพ์	นลินพร จินตเวชศาสตร์. (ผู้บรรยาย). (17-23 เมษายน 2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา น่าน เขต 1 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 121-135). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

