

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
IN NAN VOCATION INSTITUTE



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

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน

ของ สุกัญญา ณ น่าน

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นัส มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ดร. อาภาพรรณ ประทุมไทย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	สุกัญญา ณ น่าน, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ญัฐวดี ลัพโส
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา, อาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่านและ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 171 คน แล้วนำมากำหนดสัดส่วน ตามขนาดของประชากรในแต่ละวิทยาลัย และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.988 โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างทางสถิติได้ทดสอบผลต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' method) จากการศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน พบว่า มีด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ไม่แตกต่างกัน

Title: A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
IN NAN VOCATION INSTITUTE

Author: Sukunya Na nan, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of
Phayao, 2023

Advisor: Assistant Professor Dr. Natthawut Sabphaso

Keywords: Transformational leadership of Educational institution administrators, Nan Vocational Institute

ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) study the level of transformational leadership of school administrators in Nan Vocational Institute, and 2) compare the transformational leadership of school administrators in Nan Vocational Institute categorized by variables: educational background, and work experience. The study was based on a sample group of 171 educational institution administrators, teachers, and educational personnel in Nan Vocational Institute. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan calculation formula (Krejcie & Morgan, 1970). The sample size was 171 people and then used to determine the proportion. according to the size of the population in each college and performed simple random sampling (Simple Random Sampling) using an estimation scale questionnaire. The confidence value of the entire test was equal to 0.988 and data were analyzed using percentage values, mean and standard deviation, T-test independent, and one-way analysis of variance (One-Way Analysis of Variance). When statistical differences were found, the mean differences were tested on a pairwise basis using the Scheffe' method. The study found that the level of transformational leadership of school administrators in Nan Vocational Institute overall was at a high level in every aspect. The side with the highest average was consideration of individuality. Next was the aspect of having influence with ideology. The aspect that stimulated the use of intelligence and the aspect with the lowest average was the aspect of inspiration. When comparing classification according to educational qualifications overall, found that there were no differences in opinions. And classified according to work experience overall, found that there were no differences in opinions. It was found that there were two areas that were significantly different at the 0.05 level: inspiration and consideration of individuality. As for the aspect of influencing with ideology and the aspect of stimulating the use of intelligence, it was found that they were not different.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สัมปโล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข อันเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณกร พรประเสริฐ อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, นายพิท สุธะ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคน่าน และนายชัชวาล แสงแก้ว ครูเชี่ยวชาญงานวิจัยและนวัตกรรม วิทยาลัยเทคนิคน่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขและตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งทางด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่านและมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งปวง ให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือทุก ๆ ด้านระหว่างการศึกษามาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว เพื่อน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ให้กำลังใจ ตลอดจนนักวิจัย ผู้เขียนหนังสือและบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุกัญญา ณ น่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ข้อคำถามของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	10
หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	21
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	28
หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
กรอบแนวคิดในการวิจัย	68

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	75
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน.....	76
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ตามวุฒิการศึกษา.....	82
บทที่ 5 บทสรุป.....	86
สรุปผลการวิจัย.....	86
อภิปรายผล.....	88
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	94
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	106
ภาคผนวก ข แบบแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	107
ภาคผนวก ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นการศึกษภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน.....	114
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	115
ประวัติผู้วิจัย.....	122

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	50
ตาราง 2 แสดงข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	69
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย	75
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ในภาพรวมรายด้าน	77
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	77
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	78
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	80
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	81
ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	83
ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	83
ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Schaffer's) ของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	84
ตาราง 12 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Schaffer's) ของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	85

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	68
-----------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงโลกในปัจจุบันมีหนึ่งกลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง พร้อมยกระดับขีดความสามารถ เพื่อสร้างโอกาสจากบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จากผลของการยกระดับสุขภาวะ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา และระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้น สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของงานแต่ละอาชีพ จึงมีความต้องการกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง มุ่งผลิตและยกระดับทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และทิศทางการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศสู่ฐานนวัตกรรม ที่มีแนวโน้มความต้องการทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งคนไทยทุกคนต้องตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการศึกษาให้เป็นที่ไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม จึงได้มีการวางแผนเรียนรู้ที่มุ่งเน้นในการใช้ทักษะในการดำรงชีวิตรวมไปถึงการมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการเห็นการศึกษาของไทยมีศักยภาพ ซึ่งการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างงาน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่กับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) หน่วยงานด้านการจัดการศึกษาถือเป็นแกนนำสำคัญที่จะช่วยให้เยาวชนเรียนรู้ และมีทักษะในการดำรงชีวิตสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาในทุก ๆ ด้านให้เป็นที่ไปโดยราบรื่นท่ามกลางสภาพปัญหาการจัดการศึกษาต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาได้เปิดรับโอกาสและแนวคิดในการยกระดับการจัดการอาชีวศึกษาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเข้าสู่กระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนอาชีวศึกษา ให้เป็นคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตตามหมุดหมายที่ 12 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 20 การอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการหรือความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ

และพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2551 มาตรา 8 ให้มีการจัดการศึกษา ใน 3 รูปแบบ คือ การจัดการศึกษาในระบบโดยเน้นการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบันเป็นหลัก การจัดการศึกษานอกระบบเป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม และการจัดการศึกษา ระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาร่วมกับสถานประกอบการ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษา ต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเป็นระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ สำหรับยุทธศาสตร์ของสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 4 ประการ คือ ยกย่องคุณภาพผู้เรียนเข้าสู่มาตรฐานสากล เพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพให้เพียงพอต่อความต้องการของประเทศ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการให้มีมาตรฐานและ คุณภาพ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลภายใต้ข้อบัญญัติสู่ความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา, 2558)

จากความสำเร็จของการศึกษาเหล่านี้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษา และพบว่า ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งความสำเร็จขององค์กรล้วนขึ้นอยู่กับ ภูมิปัญญาและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อผู้เรียน ครู และสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถทั้ง ด้านการบริหาร และหลักสูตรวิชาตามมาตรฐาน สมรรถนะมาตรฐานตำแหน่ง และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำในสถานศึกษา จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและ มีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่คุณบริหารสถานศึกษาควรที่จะมี ได้แก่ ประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจในหลักการบริหาร ตลอดจนความมีภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารจัดการต่าง ๆ ในองค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาเกิดการยอมรับให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถ ดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายมีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคี ในการทำงานร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน (เจริญ

สุระประเสริฐ, 2559) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อและยอมรับในแนวทางการทำงานของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตลอดจนสามารถพัฒนาความสามารถของครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะสามารถชักนำ ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ร่วมมือในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร และตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่ากระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัลของสำนักคณะกรรมการ อาชีวศึกษา จะไม่เกิดขึ้นได้เลยหากปราศจากการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล โดยผู้บริหาร ถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่าน สู่องค์กรดิจิทัลเป็นอย่างยิ่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงถึงความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรง ได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตาม ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตน เพื่อองค์กรโดยกระตุ้นระดับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักแนวคิดของ เบอ์นาร์ด เอ็มบาส (Bass, 1985, pp. 9-32) ที่ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) โดยผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีน่ายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้ความหมายและท้าทายต่องานที่กำลัง รับผิดชอบอยู่ 3) การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation) การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและก้าวหน้าของแต่ละคน

จากรายงานสรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (Vocational National Educational Test: V-NET) การศึกษาย้อนหลัง 3 ปี ปรากฏว่าวิทยาลัยสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน มีผลการทดสอบค่อนข้างต่ำ (สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน, 2565, สื่อออนไลน์) ซึ่งอาจเป็นผลกระทบมาจากปัจจัยในหลายด้านของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้ร่วมงานมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน ผู้ร่วมงานที่เข้าทำงานใหม่อาจขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ในบางรายวิชา การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี จึงส่งผลให้ผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในการจุดประกายวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน คอยพัฒนาและส่งเสริมทักษะในการทำงาน ให้กับผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ เน้นการทำงานเป็นทีมมีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่ายและตรงกัน ผู้นำจะต้องขจัดข้อจำกัดของการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป และมีการดูแลเอาใจใส่ สอนทักษะที่จำเป็นให้แก่ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา การกระตุ้นและสร้างความตระหนัก ส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ ผู้นำทำการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงาน เน้นการสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาและระดับคุณภาพของการศึกษาให้สูงขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาหรือองค์กรให้เดินไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข เนื่องจากระบบการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เช่น ใช้คนให้เหมาะกับงาน ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ถูกที่ควร ยกย่องเชิดชูเกียรติครูการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถส่งผลให้องค์กรเกิดความรัก ความสามัคคีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้กับสถานศึกษาซึ่งส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความภาคภูมิใจต่อผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนในสังกัดอาชีวศึกษา ซึ่งการจะได้การร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำจะมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในปัจจุบัน

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน อยู่ในระดับใด
2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกันหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยได้จากการสังเคราะห์จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทำการศึกษาจากนักวิชาการและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้มีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้แก่ ได้แก่ Bass and Avolio (1994), Bennis and Nanus (1987), Kouzes and Posner's (1987), ญัฐชญา ปวงคำคง (2560), อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561), ปัญญทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล (2562), ฐิติภรณ์ อุทรัพย์ (2563), พิษญาภา วงศ์หวัดทอง (2563), เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564), อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564), กาญจนา พรัดขำ (2565), ธัญญามาต แดงสีดา (2565), และ รอฮิม สุหลง (2565) ผู้วิจัยได้หลักเกณฑ์การพิจารณาที่สอดคล้องกัน เพื่อที่จะใช้เป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้และ

จากการสังเคราะห์งานวิจัยตามตาราง 1 โดยได้ตัวแปรจากการสังเคราะห์ จะได้องค์ประกอบที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งได้กล่าวถึง 4 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ปีการศึกษา 2566 จากสถานศึกษา 4 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคน่าน วิทยาลัยเทคนิคบัว วิทยาลัยสารพัดช่างน่าน และวิทยาลัยการอาชีพเวียงสา รวมทั้งหมด 307 คน (สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน, 2565, สืบออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 171 คน แล้วนำมากำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละวิทยาลัย และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยเทคนิคน่าน 2) วิทยาลัยเทคนิคบัว 3) วิทยาลัยสารพัดช่างน่าน 4) วิทยาลัยการอาชีพเวียงสา

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ

1. ตัวแปรต้น

1.1 วุฒิการศึกษา

- 1) ระดับปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าระดับปริญญาตรี

1.2 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) 1-5 ปี
- 2) 6-10 ปี

3) 11 ปีขึ้นไป

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์จากทฤษฎี หลักการ แนวคิดของนักวิชาการ และผู้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1.2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

1.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

นิยามศัพท์เฉพาะ

สถานศึกษา หมายถึง สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดน่านที่จัดการเรียนการสอน ด้านอาชีวศึกษา ได้แก่ อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม คหกรรม ตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพ (ปวช.) ถึงระดับวิชาชีพ (ปวส.) ประกอบด้วยสถานศึกษา 4 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยเทคนิคน่าน 2) วิทยาลัยเทคนิคบัว 3) วิทยาลัยสารพัดช่างน่าน 4) วิทยาลัยการ อาชีพเวียงสา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดูแลบริหารการศึกษา ในสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูจ้างสอน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ทางด้านการเรียนการสอนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีวิชาความรู้รวมไปถึงการฝึกทักษะปฏิบัติ ในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการเรียน การสอนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีวิชาความรู้รวมไปถึงการฝึกทักษะปฏิบัติในสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับยกย่อง มีความสามารถในการบริหาร สามารถใช้อิทธิพลของตนเพื่อกระตุ้น ชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายเกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีทัศนคติที่ดี มีบุคลิกภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการประสานงานและสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมี พฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานการจัดกระบวนการจัดการที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกสร้างแรงบันดาลใจโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ สร้างความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ให้อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมีเป้าหมายเดียวกัน กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้ความสามารถ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นมีความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ ศรัทธา เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา ใจ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหา หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาโดยการใช้เหตุผล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะตนในการทำงานตามความถนัดของบุคคล สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีและคอยติดตามช่วยเหลือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษานำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำไปประกอบการพิจารณาให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสังกัด
3. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงหลักสูตรการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน ในขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือวิทยาลัยที่จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ทั้งของภาครัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545, 19 ธันวาคม 2545, หน้า 16-21) ในขณะที่ รุ่ง แก้วแดง (2544 อ้างอิงใน หนึ่งฤทัย เลียงพันธุ์สกุล, 2562) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้น ได้ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอนมีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีบุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

จรุณี เก้าเอี้ยน (2556) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอีกด้วย

ภารดี อนันต์นาวิ (2553) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจการบังคับบัญชาพร้อมกับความรับผิดชอบซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ 1) รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างของสถานศึกษา 2) เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา 3) เป็นผู้ชี้แนะหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ดีขึ้น 5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของสถานศึกษา และรับผิดชอบผลอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแลควบคุมรับผิดชอบการดำเนินการของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตามบทบาทของผู้บริหารโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

หาดแก้ว ทองขาว (2558) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ซึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปทุมรัตน์ สีชูป (2560) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด

สดุดี จีระออน (2561) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ทุกด้านในสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการบริหารกิจการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาของตนเอง นำเอานโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามาบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของตนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และชุมชนที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดูแลบริหารการศึกษาในสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับสถานศึกษา

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพ ทั้งในด้านผลผลิตกระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach: WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธ์, 2545) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น (เพชรฤทัย อภิณัฐ, 2554, สื่อบอนไลน์)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพ

จรุณี เก้าเอี้ยน (2556) เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในการบริหารงานตามภารกิจ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป ในการยกระดับการศึกษาของสถานศึกษา

หาดแก้ว ทองขาว (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นผู้นำ กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง ทั้งนี้ต้องนำ

องค์คณะบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนให้เป็นที่ไปในแนวทางที่บรรลุเป้าหมายจนสำเร็จด้วยดี

Haiman and Connor (1971) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกัน ตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดีจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย มีความรู้ความสามารถในการระดมทรัพยากร และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารงานที่ดี ในด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับ ศรัทธา และน่าเชื่อถือ ยกระดับการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้นมีอยู่หลายทฤษฎี ซึ่งมีผู้คิดค้นไว้เป็นหลักที่ใช้บริหารงานทั่วไป หรืองานบริหารเฉพาะเรื่อง โดยสามารถนำทฤษฎีการบริหารไปใช้กับงานที่ดำเนินการอยู่ได้ ตามความเหมาะสม สำหรับวงการศึกษามีทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้ และประยุกต์ใช้ที่สำคัญ ดังนี้ ทฤษฎีการบริหารของ Fayol (1949 อ้างอิงใน ชัชชญา พีระธรณิศร์, 2562) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี 5 ประการ ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า ทฤษฎีการบริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) การกำหนดจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดหน่วยงาน การจัดคนและแบ่งงานกันทำ 3) การบังคับบัญชา (Commanding) การตัดสินใจ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก 4) การประสานงาน (Co-Ordination) การจัดให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานไม่ซ้ำซ้อน 5) การควบคุม (Controlling) การควบคุมให้ทำงานตามแผนที่วางไว้

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Sears (1959 อ้างอิงใน ณรงค์ อภัยใจ, 2560) Sears เป็นบุคคลแรกที่คิดริเริ่มนำเอาแนวความคิดของ Fayol มาประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา ทฤษฎีการบริหารของ Sears มี 5 ชั้น ดังนี้ P = Planning หมายถึง การวางแผน O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก

Co = Co-ordinating หมายถึง การประสานงาน C = Controlling หมายถึง การควบคุม การปฏิบัติงาน ทฤษฎีของ Deming (1986, p. 317) Deming ได้พัฒนาวงจร PDCA ขึ้นมาจากรแนวคิดของ Dr. W.A. Shewhart ในระยะแรกรู้จักวงจร PDCA ในนาม Shewhart Cycle จากนั้น Edwards ได้นำมาพัฒนาปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น จึงมีชื่อเรียกว่า “Deming Cycle” Edwards มีความเชื่อว่า คุณภาพสามารถปรับปรุงได้จึงเป็นแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพงานขั้นพื้นฐาน เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างระบบการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพดี การให้การบริการดี หรือทำให้ขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบโดยสามารถ ใช้ได้กับทุก ๆ สาขาวิชาชีพ แม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ ทฤษฎีการบริหารวงจร PDCA หรือ วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และกำหนดงบประมาณที่จะใช้การเขียนแผนดังกล่าว อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะการดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ 2) Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับการดำเนินการ (เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ) มีวิธีการดำเนินการ (เช่น มีการประชุมของคณะกรรมการมีการจัดการเรียนการสอน มีการแสดงความจำนงขอรับนักศึกษาไปยังทบวงมหาวิทยาลัย) และมีผลของการดำเนินการ (เช่น รายชื่อนักศึกษาที่รับในแต่ละปี) 3) Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผนหรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยาก ซับซ้อน 4) Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใด ที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนา สิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการในปีต่อไป ทฤษฎี

X ทฤษฎี Y ของ MC Gregor (1960, อ้างอิงใน ภาวิณี เต็กเก๊า, 2559) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่ง MC Gregor ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการจูงใจที่รวมการจูงใจภายนอกและภายในไว้ด้วยกัน และได้จำแนกทฤษฎี ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไว้ 2 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎี X สรุปว่า (1.1) ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน ทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ (1.2) วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้วิธีรุนแรง การใช้อำนาจบังคับ หรือ การขู่บังคับ การควบคุมการเข้มงวดเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (1.3) ไม่มีความ รับผิดชอบในการทำงาน มีความกระตือรือร้นน้อย แต่ต้องการความปลอดภัยมากกว่า ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ซึ่ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายาม หลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสแต่ในขณะเดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการ โดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านรางวัลและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบ หน้าที่ และด้านการลงโทษที่ผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนอง ความต้องการของคน ด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น 2) ทฤษฎี Y สรุปว่า 2.1) ผู้ปฏิบัติงานชอบที่จะทุ่มเทกำลังกายใจให้กับงาน และถือว่าการทำงานเป็นการเล่น สนุก หรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน 2.2) ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ไม่ชอบการขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง ชอบคำพูดที่เป็น มิตร และทำงานตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน 2.3) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งยังแสวงหา ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของบุคคล อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง โดยเชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อม และการใช้แนวทางที่เหมาะสม จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ ประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมาย ของตนเองและเป้าหมายขององค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การนำเอาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารไปใช้ในการบริหาร การศึกษานั้น ผู้บริหาร ต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้งาน บรรลุเป้าหมายและ นำไปสู่การประสบความสำเร็จสูงสุดของการบริหารโรงเรียน

หลักการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553, 22 กรกฎาคม 2553, หน้า 1-3 ระบุว่า การศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ต้องมีระบบการบริหาร

และการจัดการศึกษาที่เน้นการมีความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว และไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการพัฒนาการศึกษา โดยสมควรให้แยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหาร และการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผล และมีคุณภาพยิ่งขึ้นโดยการบริหารงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีหลักการในการบริหาร ซึ่งหลักการบริหารที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้เสมอ คือ หลักการบริหาร 14 ประการ ของฟาโยล์ (Fayol, Fayol's Principles of Management อ้างอิงใน ศิริพงศ์ เศาภายน, 2551) โดยย้ำว่าหลักการดังกล่าว มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา สำคัญอยู่ที่การเข้าใจวิธีการใช้หลักการเหล่านี้ เพราะเป็นศิลปะที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา ประสบการณ์การตัดสินใจ และการกำหนดสัดส่วนในการนำมาใช้ แม้ว่าหลักการ 14 ข้อนี้จะเป็นหลักการที่ผู้บริหารนำมาใช้มากก็ตามแต่ก็ยังมีหลักการอื่น ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ได้อีกหลักการ 14 ประการ มีดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย และผู้บริหารควรแบ่งงานกันทำเพื่อนำความสามารถ ความมั่นใจและความถูกต้องมาเพิ่มผลผลิตของงาน
2. อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการสั่งการ และใช้พลังที่จะให้คนเชื่อถือ สิ่งที่เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างอำนาจของผู้บริหารที่อยู่ในที่ทำงานกับอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพซึ่งรวมถึงสติปัญญาประสบการณ์คุณธรรมและความสามารถที่จะเป็นผู้นำ
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) แนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความมีวินัยที่ดีคือ ข้อตกลงต่าง ๆ ต้องมีความชัดเจน และยุติธรรมให้มากที่สุด การกำหนดบทลงโทษควรพิจารณานำมาใช้อย่างรอบคอบ
4. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงาน และบังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น หลักการของข้ออ้างถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ดีมีการจัดแผนงานที่เหมาะสม
6. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) บุคคลในกลุ่มหรือในองค์กรต้องคำนึงว่า ความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตนต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์กร

และยิ่งกว่านั้นผลประโยชน์ขององค์กรควรจะเป็นรองกว่าผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมขององค์กรด้วย

7. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) ควรมีความเป็นธรรม และทำให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดทั้งในด้านบุคลากร และในด้านความเที่ยงธรรม การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคคลในองค์กรควรยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรม และต้องเป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) เป็นกระบวนการลดและเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แล้วต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เมื่อความรับผิดชอบได้มอบหมายให้กับผู้บริหารคนใดแล้วอำนาจหน้าที่ต้องมอบหมายไปด้วยการกระทำต่าง ๆ ที่เป็นการลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และไปเพิ่มให้กับผู้บังคับบัญชา ถือว่าการกระทำดังกล่าว เป็นการรวมอำนาจมากขึ้น และในทำนองเดียวกัน การเพิ่มความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรควรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา คือ จากระดับสูงลงมาระดับต่ำเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทางหน้าที่

10. คำสั่ง (Order) ในการสั่งการทางสังคมเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการจำเป็นจะต้องให้ผู้รับคำสั่งอยู่ในบริเวณที่รับคำสั่ง และผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องอยู่ในที่ที่มีการสั่งการ แสดงให้เห็นตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กร และความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

11. ความเสมอภาค (Equity) ในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นการอาสาเข้ามาทำหรือทำตามหน้าที่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาและให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกคน ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัก ความเสียสละและความจงรักภักดี

12. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานใหม่ และความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดีต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ซึ่งถ้าเขาสามารถดึงประสบการณ์เดิมมาช่วยได้จะทำให้การทำงานนั้นสำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือปรับออกก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะดึงประสบการณ์เดิมมาใช้ จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ การมีระบบของการให้คำแนะนำโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก

14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร มีลักษณะเป็นที่ทีมงานควรมีการปฏิบัติงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันอย่างดีที่สุด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าหลักการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาโดยหลักการบริหารที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร อยู่เสมอ คือหลักการบริหาร 14 ประการ ของ ฟาโยล์ เพราะหลักการดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ และหลักการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลให้การศึกษา มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำมีการบริหารงานโดยอิสระตามนโยบายกระจายอำนาจ และการตัดสินใจของสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจที่ดีที่สุด

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ได้นั้น ขึ้นอยู่กับความตระหนักในขอบเขตของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถแสดงพฤติกรรมตามบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู และบุคลากรภายใน โรงเรียนรวมทั้งบุคคล และหน่วยงานอื่น ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ ตลอดจนการให้บริการ และการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกโรงเรียน

5. การส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก

6. การให้ขวัญกำลังใจสร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีทัศนคติในเชิงบวก กับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานสร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของ ฝ่ายต่าง ๆ

7. การประเมินผลติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับ การประเมินภายนอก

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของข้าราชการครูและทีมงาน

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานด้าน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชน และสาธารณชนทราบ

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้า ทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคม แห่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มี ภารกิจขอบข่าย และการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือ นำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานที่อิสระคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี ทางการศึกษาแหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบ ได้โดยยึดหลักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ครอบคลุมการเสนอขอของบประมาณ การจัดสรร งบประมาณบริหารงาน การเงิน บัญชีพัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตาม และประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญ กำลังใจของเชิดชูเกียรติความก้าวหน้าในงานในอาชีพ จัดการภารกิจให้ครอบคลุมการวางแผน อัตรากำลังการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนจรรยาบรรณ และการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบ การบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาการจัดระบบควบคุมภายใน และประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น

สมเกียรติ บาลลา (2554) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าในฐานะ เป็นผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ ในการบริหาร หรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินงานทุกอย่างภายในสถานศึกษา ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และตอบสนองความต้องการในด้านการจัดการศึกษาโดยมี ความรับผิดชอบ และผลักดันให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cambell (1972 อ้างอิงใน สมเกียรติ บาลลา, 2554) ได้อธิบายว่า ผู้บริหาร สถานศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดรูปร่าง สถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารอาจทำได้ทั้งหมด แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจ มอบหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจให้ผู้อื่นช่วยทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ ผู้อื่นช่วยทำผู้บริหารจะต้องจัดรูปร่างเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้บริหารต้อง เป็นผู้สื่อความหมายเนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็น สถานศึกษา 3) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ทางการศึกษามากกว่าจะเป็นการสอน ความรอบรู้ทันเหตุการณ์แนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา 4) ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

จรูณี เก้าเอี้ยน (2556) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ บทบาทจากหน้าที่ที่ต้อง รับผิดชอบ คือ หัวหน้า ผู้นำ ผู้ติดต่อ 2) บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ได้แก่ ผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่ โฆษก 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่ ผู้จัดการ สิ่งรบกวนผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้เจรจา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานภารกิจขอขยายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกในการประสานความสัมพันธ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำในองค์การหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคลความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน (สุชาติ ทองมา, 2560)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การนั่นเอง

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของคำว่าผู้นำไว้มากมายหลายท่านโดยมีสาระสำคัญส่วนใหญ่มักจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น

มารุต พลอัน (2559) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องจากกลุ่ม ขึ้นมาทำหน้าที่ผู้นำในการบริหารจัดการกลุ่ม หรือองค์การให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถบังคับบัญชาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ และเป็นบุคคลที่ต้องได้รับความไว้วางใจความเชื่อใจอย่างเต็มที่จากผู้ตามจึงจะได้รับความเคารพนับถือ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ตาม

สมเดช เรื่องขจร (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือของกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมาย

เจริญ สุระประเสริฐ (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพล และจูงใจบุคคลให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

มารุต พลอัน (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำแสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นในหน่วยงานยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญ และความสัมพันธ์กัน เพราะผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่ดีจึงทำให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้

ปรียาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร มีความน่าเชื่อถือให้ผู้ตามกระทำตามจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดความสำเร็จ

มะการิง หวัง (2560) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกว่าเป็นผู้นำกลุ่ม และมีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวก ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สรุद्धิ แก้วบุญ (2560) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคล มีอิทธิพล และบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถชี้นำให้บุคคลปฏิบัติงาน และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ปรียาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และมั่นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคล

หรือกลุ่มมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัฒนา ปกติดา (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว สร้างแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ฐิติณัฐ ประชัชญุมิ (2561) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญ ที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และศรัทธาจากคนในกลุ่มในองค์กร สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว ให้บุคคลอื่นยอมตามได้ในทุกกรณี ไม่ว่าจะผ่านทางความคิด หรือทางปฏิบัติก็ตามรวมทั้งเป็นผู้มีจริยธรรม บุคลิก พฤติกรรมที่ดี และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สกุลกานต์ โกสีลา (2561) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกคัดเลือก แต่งตั้ง หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการเป็นผู้นำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ และจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ในองค์กร

Halpin (1966) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่บทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

Wall and Hawkins (1964) กล่าวถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำดังนี้ 1) เป็นนักบริหารที่ดี 2) เป็นผู้วางแผนนโยบาย 3) เป็นผู้วางแผน 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ 5) เป็นผู้แทนของกลุ่ม ในการติดต่อภายนอก 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา 7) เป็นผู้ให้คำแนะนำและโทษ 8) เป็นผู้อนุญาตโดยตุลาการ 9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก 10) เป็นแบบอย่างที่ดี 11) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ

Fiedler (1967) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

- 1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นำเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
- 2) เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
- 3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

อรอนงค์ กลางนภา (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยการใช้อำนาจอิทธิพลแรงจูงใจการตัดสินใจอย่างมีศิลปะเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง อำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิษวัน วรานุสาสน์ (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในตน และสามารถนำศาสตร์และศิลป์นั้นออกมาใช้ในการประสานกลุ่มและชักนำ นำพากลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วยความรู้ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งเกิดการยอมรับจากกลุ่ม และนำไปปฏิบัติ จนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่คนมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการที่ผู้นำใช้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยผู้นำใช้วิสัยจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกันโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินการ

สกุลกานต์ โกสีลา (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจ อิทธิพล หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้แสดงออกบ่อย ๆ ซึ่งจะถูกรับรู้ได้โดยครุ เพื่อกระตุ้นให้ครุปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ เนื่องจากผู้นำมีอำนาจ อิทธิพลในการปฏิบัติงานที่เป็นภาวะผู้นำ

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Daft (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่ เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่ง ได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพลและเป้าหมายขององค์การ

Kotter (1999) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคตจากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงศรัทธใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Yuki (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งการเป็นคนชี้แนะการจัดโครงสร้าง การอำนวยการ และการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล

Howell and Costley (2001) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มในการทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่างถูกต้องและมีความชอบธรรม

จากความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง มีความสามารถในการบริหาร สามารถใช้อิทธิพลของตนเพื่อกระตุ้น ชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีทัศนคติที่ดีมีบุคลิกภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการประสานงาน และสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคล และทรัพยากรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีการแสดงออก ซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล มีหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

การดี อนันต์นารี (2553) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือแม้ผู้บริหารที่มีความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหาก

ขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษาประสบการณ์ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มียอมรับนับถือแล้วก็มักจะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจ และทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัด และความสามารถของผู้บังคับบัญชา ต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับเกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบครอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

เจริญ สุระประเสริฐ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะ

ก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงาน ร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรต้องศึกษา และทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน

กฤษพล อัมระนันท์ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญของผู้ที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือ ความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมีเพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็น อย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรยุคของการแข่งขัน จำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษาออกมาได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กร โน้มน้าวชักจูง บุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัด และความสามารถ ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์

อภิชาติ ครองยศ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมายเป็นผู้นำ องค์กรให้ก้าวหน้าโดยใช้ศิลปะในการโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือ และช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของ ผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญ ให้งานสำเร็จในภาพรวมผู้นำช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะที่เดียวกันจะช่วย สร้างพลัง และแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือ ผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Schein (1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

Yukl (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Daft (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การ ธุรกิจ เอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ สามารถช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคล และสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำ ย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แต่แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งได้มีการศึกษา และรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มใน ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Gentleman Theory of Leadership) ของกรีกโรมันโบราณ โดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำเหล่านี้ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซูนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น โดย Gardner ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะของผู้นำใน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1.1. The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายสื่อสารได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2. Leader-Constituent Interaction กล่าวถึง ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนาให้ผู้อื่น มีความแข็งแกร่งและสามารถยืนด้วยตนเองอย่างอิสระอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอน หรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันนักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin Rensis Likert Blake and Mouton และ Douglas McGregor ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นแนวคิดที่สนใจศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำโดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันออกให้ความสนใจที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561)

2.1 แนวตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton's Managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพ และลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณ และคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

2.1.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งแต่งงานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2.1.2 แบบมุ่งคน (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

2.1.3 แบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเอง และอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.1.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับกลาง ใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลัง และอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.1.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครอง

บังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) (McGregor, 1960, pp. 47-48) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกาซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ มาสโลว์ ซึ่ง แมคเกรเกอร์ มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและได้เกิด 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ดังนี้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561)

2.2.1 Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน ชี้แจง อยากรู้ ได้เงิน อยากรีบ เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษที่มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2.2.2 Theory Y เป็นกลุ่มที่มองคนในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานมีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนา

2.3 การศึกษาของ Kurt Lewin's Studies (Lewin, 1951) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

2.3.1 ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

2.3.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวหรือไม่มีการเปรียบเทียบแน่ชัด การทำงานของผู้นำลักษณะนี้จะเป็นการกระจายงานออกไปที่กลุ่ม หากกลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง งานก็จะสำเร็จลุล่วงได้ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงาน และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำ แบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 Likert's Michigan studies Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัย มิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ โลเคิร์ต และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด เรื่องภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจการตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ (Likert, 1967) คือ

2.4.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.4.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.4.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

2.5 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษา และรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561) ได้แก่

2.5.1 ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มแล้วคอยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมาเพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

2.5.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิดและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มโดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อสรุปร่วมกัน

2.5.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำจะทำการจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่มโดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสมโดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา สรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็ได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ อย่างไรก็ตาม การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

2.6 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561) คือ

2.6.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน และผลลัพธ์โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำงานสำเร็จเท่านั้น

2.6.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องที่ทำงาน และเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิกถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยม และมีการกล่าวมาจนถึงปัจจุบัน

เนื่องจากการเป็นนักศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

2.7 การศึกษาที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940-1950 ได้มีการศึกษาวิจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำ อันเป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัย ที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ (ภัสราภรณ์ พอมทอง, 2561)

2.7.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ แบบขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดีและสร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้สามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีการทำงาน ทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้งานจนบรรลุผลสำเร็จ และสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์สูงจะพึงพิถีพิถันกับการมอบหมาย และมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ได้ตาเกณฑ์ที่กำหนดไว้และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ

2.7.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเป็นมิตร ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันอย่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีการเอาใจใส่สูงจะสนับสนุนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและให้มีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้ที่มุ่งเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลต่อการปฏิบัติงานดีกว่า แต่ผลการวิจัยครั้งหลัง ๆ กลับแสดงว่าผู้นำจะมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง คือ มีความเป็นผู้นำที่มุ่งงานและตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางอันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพผลของความเป็นผู้นำ

ของบุคคลในองค์การซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จะมีความคล้ายคลึงกันแต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์แต่ผู้นำบางคนอาจมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวหรืออาจจะไม่แสดงทั้งสองลักษณะ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้รับการยอมรับ และความนิยมจนถึงปัจจุบัน จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคน เก่งทั้งงาน”

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational of Contingency Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561) ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D management style William J. Reddin ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิผลประกอบกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ Reddin กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้ อย่างเหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิผล และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ นอกจากนี้ Reddin ยังกล่าวว่างค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง Reddin ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยีองค์กร และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจจะมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์สังคม หรือพฤติกรรม

ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดย เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

3.2.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงาน และความมั่นใจ อยู่ในระดับที่ (M1) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่าง ๆ

3.2.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างเมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงาน และความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M2) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ ถึงปานกลาง

3.2.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบงานเต็มที่

3.2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิด และตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถ และเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.3 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดกลุ่มยอมรับ

3.3.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะไม่สูง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.3.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่ทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอ จะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตามจากทฤษฎีของ พิตเลอร์ จะเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป Burns (1978) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาจนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ ได้อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยเดิม เบิร์นส์ เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดง

พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดย เบิร์นส์ ได้สรุปลักษณะผู้นำ ออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ (ภัทรภรณ์ พอมทอง, 2561)

4.1 ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนหรือรางวัลนั้นต่อมากลายเป็นผลประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ซึ่งต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชนที่เป็นที่ศรัทธาของชุมชน เป็นต้น

4.3 ผู้นำจริยธรรม ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยมและควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่าง ผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

Bass and Avolio (1994) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ เบิร์นส์ ซึ่ง บาส พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งานเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมขององค์กร 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ตามแนวคิดของ บาส หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญ และแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1.1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)

1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)

1.3 การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

2. ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ โดยบาสได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward)

2.2 การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception) การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายสามารถจำแนกโดยพิจารณาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเพื่อ กระตุ้น ชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่เกิดผลสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญคือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมีซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงานรักผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องหรือสมาชิกของกลุ่มรักความยุติธรรม

รักความก้าวหน้า มีเชาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ชอบกิจกรรม และงานสังคม มีอารมณ์ขันที่ไม่หยาบโลน ความร่วมมืออันดีมีชีวิตชีวาสดชื่น

หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุชาติา ธรรมนิยม (2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพยายาม ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงาน ไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงาน มองการไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

อัชรา วรฤทธิ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความตระหนัก เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ มีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะ ให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้น การแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ มุ่งให้บรรลุมาตรฐาน และเป้าหมายของโรงเรียน

Bass and Avolio (1994 อ้างอิงใน สุชาติา ธรรมนิยม, 2551) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักถึงเรื่องภารกิจ (Mission) และ วิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่า ความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำ ผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไป ได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น การมี อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับ ผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลสำเร็จการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์กรและผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2553) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความริเริ่มสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมุ่งผลประโยชน์ ขององค์กรเป็นหลักมีความตระหนักถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผลสามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุ่ม รอบคอบ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ ยอมรับความแตกต่าง และตัดสินใจด้วย 16 เหตุและผล ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางครั้ง และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคม

จตุพงษ์ ลีประเสริฐ (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ โดยอาศัยความเชื่อมั่นความไว้วางใจและความศรัทธาที่มีในตัวผู้นำจูงใจ ให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ไชยา ภาวะบุตร (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมมือพัฒนาความสามารถจนบังเกิดผลสำเร็จ อย่างดียิ่งทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้า และพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำโดยให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในเวลาที่ ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง

พรชัย เจตมาน (2562, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหา การเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจาก

ภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปิยะ ตาบชัย (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานในองค์กร เป็นการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้นกว่าความมุ่งหวังที่ตั้งไว้

มณฑนา ชุมปัญญา (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะโดยตำแหน่งหรือโดยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกได้หลายประเภทโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ อาจแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหารงาน ลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์หรือแบ่งตามภาวะผู้นำ เป็นต้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรภายในองค์กรนั้น ย่อมเป็นผู้ที่มีไหวพริบ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมองอนาคตและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อเป้าหมายขององค์กร

Gipson (1997 อ้างอิงใน กิตติศักดิ์ บุญรังศรี, 2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถของบุคคลที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถในการกระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้อื่น ปฏิบัติงานได้ดีลุล่วงเกินกว่าที่คาดหมายไว้แต่เดิม อีกทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานการจัดการกระบวนการจัดการที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกสร้างแรงบันดาลใจ

โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ สร้างความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นศรัทธา เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมีเป้าหมายเดียวกัน กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล ต่อเพื่อนร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย คือ 1) การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน สถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ดี จึงมีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546) ได้อธิบายถึงความสำคัญและความจำเป็นของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ และ ความซับซ้อนของ การแข่งขันในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และไม่มั่นคงต่อองค์การ ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างได้จากองค์การที่เคยประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับและชื่นชม จากบุคคลทั่วไป อาจประสบปัญหาการผิดพลาด และล้มเหลว เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจะ แตกต่างจากอดีต และก่อตัวขึ้นอย่างไม่รู้ตัว ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัวได้ทัน โดยเฉพาะ ผู้บริหารงานแบบประเพณีนิยม ที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง และองค์การให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียน ที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็น ความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถ ในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วม คิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอม ทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่ ให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้ร่วมงาน ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมสมาชิกในองค์การและสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงต่อ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เกี่ยวข้อง

กับอิทธิพลของผู้นำ ที่มีต่อผู้ตาม อิทธิพลเป็นการใช้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อย

ธวัชชัย ยวงคำ (2552) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคต ได้อย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์การในการเปลี่ยนแปลง ด้วยศักยภาพ และสมรรถภาพที่เต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูปและพลิกโฉมหรือยกเครื่อง องค์การ สนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถตีความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วมีความคิดสร้างสรรค์สามารถประยุกต์ วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุม ในเรื่องใหม่ ๆ ที่เป็นเรื่องที่ทำทายองค์การจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ต้องเริ่ม จากผู้นำที่มีความเข้มแข็งจริงจังและใช้หลักการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญสามารถรักษา องค์การให้อยู่รอดปลอดภัยโดยที่ผู้นำต้องทำตนให้ประสบผลสำเร็จโดยที่ต้องเกี่ยวพัน กับยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและสร้างความแตกต่าง ระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารทุกคนควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่จะนำพาสถานศึกษา ให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ซึ่งจะสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร และทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและอยู่รอดได้ในโลกปัจจุบัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันได้มีการพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแนวใหม่ ๆ ขึ้นหลายแนวคิด ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ทฤษฎีไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ เบรินส์ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย Buns (1978, Yukl and Fleet, 1992 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ซึ่งในตอนนั้น เบรินส์ ใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming leadership) โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทาง

กลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการในการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) Burns มีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นและ 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมและวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของบาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้เสนอโมเดล

ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอใน ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I’s” (Four I’s) คือ

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และมีอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตาม รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมียุติแก้ไข

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ช่วยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในการกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิผล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส และนาณัส (Bennis and Nanus' Transformational Leadership Theory) ในปี 1987 Bennis และ Nanus ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยการตั้งคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากผู้นำ จำนวน 90 คน และนำมาสรุปเป็น 4 กลยุทธ์สำหรับผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Northouse, 2010) ดังนี้

3.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision) ต่อบริษัท ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจง่าย สร้างประโยชน์และเต็มไปด้วยพลัง รวมถึงสามารถที่จะสร้างประสบการณ์ร่วมและดึงดูดให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนองค์กร

3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสถาปนิกทางสังคม (Social Architects) ขององค์กร โดยการสร้างรูปแบบที่มีความหมายร่วมกันของคนในองค์กร ผู้นำจะสื่อสารทิศทางการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและบรรทัดฐานขององค์กร และสามารถระดมผู้คนให้ยอมรับเอกลักษณ์หรือปรัชญาของกลุ่มใหม่ในองค์กร

3.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร โดยการมีจุดยืนที่ชัดเจนและสร้างความเชื่อมั่นในสถานการณ์ที่ไม่มั่นคง ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจโดยการยืนหยัดในทิศทางและการลงมือปฏิบัติตามทิศทางดังกล่าว แม้จะอยู่ท่ามกลางวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอน

3.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเคารพนับถือในตนเอง (Positive Self regards) รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยให้ความสำคัญกับจุดแข็งของตนเองมากกว่าจุดอ่อน ผู้นำจะตระหนักถึงความสามารถของตน อุทิศตนให้กับงาน และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความมั่นใจ และคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner's Transformational Leadership Theory) ในช่วงปี 1987 Kouzes และ Posner ได้พัฒนาโมเดลการศึกษาภาวะผู้นำโดยการสัมภาษณ์ผู้นำระดับกลาง และระดับสูงมากกว่า 1,300 คน เพื่ออธิบาย “ส่วนบุคคลที่ดีที่สุด” จากประสบการณ์การเป็นผู้นำ (Northouse, 2010) โดยเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้แก่

4.1 การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำหาโอกาสเปลี่ยนแปลงสถานะเดิมไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่า โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทดลองและยอมรับความเสี่ยง สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด และจัดการกับความเครียดได้

4.2 การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และมีอุดมคติที่โดดเด่น สามารถนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและวางแผนในอนาคต ขอความร่วมมือจากผู้อื่นสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อเป้าหมายส่วนรวม ถวายทอด และทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

4.3 มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enabling Others to Act) ผู้นำสนับสนุนความร่วมมือและเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจ ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาส่วนรวม

แบ่งอำนาจและข้อมูล สนับสนุนให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำ โดยการให้ทางเลือก และการพัฒนาสมรรถนะตลอดจนสนับสนุนด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

4.4 แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) ผู้นำแสดงตนเป็นตัวอย่างทั้งเรื่องงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน มีการกำหนดค่านิยมความเชื่อชัดเจน มีมือปฏิบัติจริง สร้างเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมองค์กร สามารถบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) ผูกพันต่อภารกิจและเน้นความสาระสำคัญของขั้นตอน

4.5 เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมั่นใจในผลตอบแทน มีการตั้งความคาดหวังสูงต่อตนเองและผู้ตาม เสริมสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม โดยทำให้เห็นคุณค่าของงาน แสดงความชื่นชมและยอมรับในผลงาน เชื่อมโยงความสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับ ทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด หลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการ และผู้ที่ศึกษามาศึกษากับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากหลักการและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นแล้ว เป็นแนวคิดที่ศึกษาผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังแสดงในตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		นักวิชาการและนักการศึกษา										รวม	หมายเหตุ																			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓	Bass and Avolio (1994)	✓	Bennis and Nanus (1987)	✓	Kouzes and Posner (1987)	✓	ผู้นำทางจิตวิญญาณ (2560)	✓	อุทัมพร จันทระสิงห์ (2561)	✓	บัญญัติพร วงศ์สุริยกุล (2562)	✓	สุจิตราณี อุทัย (2563)	✓	พิชญาภา วงศ์หมั่นทอง (2563)	✓	เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564)	✓	อรรชกรม ภัทรคำเน่หมื่นสุข (2564)	✓	กาญจนา พรรค์ขำ (2565)	✓	ศุภิญญาภาต และสุธิดา (2565)	✓	รชฎิมา สุขสง (2565)	✓	10	*		
การมีส่วนร่วมของทีมงาน				✓																										1		
การสร้างแรงบันดาลใจ		✓			✓																									12	*	
การมีบุคลิกภาพ								✓																						1		
การมีคุณธรรมจริยธรรม								✓																						2		
การกระตุ้นทางปัญญา		✓							✓																						11	*
การมีลักษณะพิเศษ																															1	

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักการศึกษา	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass and Avolio (1994) ✓ Bennis and Nanus (1987) ✓ Kouzes and Posner (1987) ✓ คณัฐชญา ปวงคำคง (2560) ✓ อุทุมพร จันทระสิงห์ (2561) ✓ ปริญญ์พิท วงศ์สุริยกุล (2562) ✓ ฐิติภรณ์ อู่ทรัพย์ (2563) ✓ พิชญาภา วงศ์วิเศษ (2563) ✓ เนตรนภา เจตนจำนงค์ (2564) ✓ อรรระณีย์ สุทธิธรรม (2564) ✓ กาญจนา พรรษา (2565) ✓ ศุภิญญาภา แสดงสีดา (2565) ✓ รณิษ สุทธิ (2565) ✓
การสร้างบารมี	1
การมีวิสัยทัศน์	2
การมีอุดมการณ์	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	11
การมีความรู้และทักษะ	1
การมุ่งความสำเร็จ	1
สถาปนาทิศทางสังคม	1
ความไว้วางใจ	1

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักการศึกษา	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass and Avolio (1994) Bennis and Nanus (1987) Kouzes and Posner (1987) ณัฐชญา ปวงคำคง (2560) อุทุมพร จันทรัฐสิงห์ (2561) ปฎิยาทิพย์ วงศ์ชูศรีตมกุล (2562) ฐิติภรณ์ อัครวิชัย (2563) พิชญาภา วงศ์หวัดทอง (2563) เมตตาพรภา เจตน์จำนงค์ (2564) อรรชกรณ ภัทรธำเน่มิษฐ์ (2564) กาญจนา พรรธนา (2565) ธีรวิภา มาศ แดงสุธา (2565) ธอสิม สุนทร (2565)
ความเคารพนับถือด้วยตนเอง	1
การทักทายกระบวนกร	1
มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน	1
แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ	1
เสริมสร้างกำลังใจ	1

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยทำการศึกษาจากนักวิชาการและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้มีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ได้แก่ Bass and Avolio (1994), Bennis and Nanus (1987), Kouzes and Posner's (1987), ญัฐชญา ปวงคำคง (2560), อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561), ปัญญทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล (2562), ลลิตาภรณ์ อุทรัพย์ (2563), พิชญญาภา วงศ์หวัดทอง (2563), เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564), อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564), กาญจนา พรัดขำ (2565), ธัญญามาศ แดงสีดา (2565), และ รอฮิม สุหลง (2565) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้น สามารถสังเคราะห์ได้ จำนวน 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนกันของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับ 5 ขึ้นไป ซึ่งจากการสังเคราะห์ในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass and Avolio (1994) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

Bass (1997 อ้างอิงใน อุทุมพร จันทรสิงห์, 2561) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่า ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

บัญญัติพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล (2562) ได้ให้ความหมายว่า องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือโมเดลสำหรับผู้ตามเป็นที่เคารพ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

Yukl (1998 อ้างอิงใน ลูธิกรณ อุททรัพย์, 2563) ได้ให้ความหมายว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้ตามจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

พิชญาภา วงศ์หวัดทอง (2563) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลาเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร เป็นที่เคารพนับถือ และทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ มีจริยธรรมศีลธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ผู้บริหารจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของบุคลากร และทำให้บุคลากรมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

Schieltz (2019 อ้างอิงใน เนตรนภา เจตน์จางค์, 2564) ได้ให้ความหมายว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีหมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและแสดงบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อต้องการเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น โดยผู้นำจะต้องมี การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กาญจนา พรัดขำ (2565) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้ครูและผู้ตามเกิดการยอมรับว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สามารถวางแผนและจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาและใช้เป้าหมายและ วัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มุ่งมั่นอุทิศตน และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่นาเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้บริหารทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้บริหาร และมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะ อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้

Oke, Munshi and Walumbwa (2009 อ้างอิงใน ธัญญา มาศ แดงสีดา, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี คือ ผู้นำควรแสดง บทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของ คนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำ ตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2550 อ้างอิงใน รชสิม สุหลง, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่ เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความ สามารถของผู้บริหารมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารจะประพฤติตนเพื่อประโยชน์ เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่น เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่า ในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นมีความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ ศรัทธา เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา คำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bass and Avolio (1994) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย

ในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และมีอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ณัฐชญา ปวงคำคง (2560) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงจูงใจแก่ครู ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดบุคลิกภาพเกิดแรงจูงใจ จากภายใน ในการกระตุ้นจิตวิญญาณของความเป็นครูและเกิดแรงบันดาลใจให้บุคลิกภาพ เกิดความรู้สึกผูกพันและอยากอุทิศตนเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามแก่สถานศึกษาครู และบุคลากร นักเรียน และชุมชน ต่อไป

Bass (1997 อ้างอิงใน อุทุมพร จันทร์สิงห์, 2561) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำ จงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการ ทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำ มุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ปัญญาทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล (2562) ได้ให้ความหมายว่า องค์ประกอบพฤติกรรม ของผู้นำ ที่ประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เป็นการสร้างแรงจูงใจภายใน ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการให้ความหมายและท้าทายเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูด ในอนาคต และสื่อสารความหวังอย่างชัดเจน

Cohen (1990 อ้างอิงใน วิฑิตภรณ์ อุทัยพันธ์, 2563) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้กระทำ โดยสร้างความมั่นใจให้ผู้ตาม เห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ และสร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า ตลอดจนสร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

พิชญาภา วงศ์หวัดทอง (2563) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้บริหารโรงพยาบาล สงขลาจะจูงใจบุคลากรให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะกระตุ้น จิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก โดยผู้บริหาร จะสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน และแสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และช่วยให้บุคลากรพัฒนาความผูกพันของตน ต่อเป้าหมายระยะยาว

Schieltz (2019 อังอิงใน เนตรนภา เจตน์จำนงค์, 2564) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของผู้นำในการสร้าง แรงบันดาลใจ ความมั่นใจแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ที่วางไว้ และจะต้องสร้างภาพของอนาคตที่ดี เพื่อสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ส่งผลให้ ผู้ร่วมงานนำทักษะและความสามารถที่มีมาใช้ในการทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ตามต้องการ

อรุวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ผู้นำเข้าไป เกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วย การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรม ให้สูงขึ้นมีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการ ของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่า ความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น โดยผู้นำจะต้องมี การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล

กาญจนา พรัดขำ (2565) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของผู้บริหาร สถานศึกษา ในการกระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่า ของการทำงาน เห็นว่างานนั้นมีความหมายและท้าทายและไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นให้ เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะ บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกจนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน เกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารจะทำให้ครูสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและ สื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจนทำให้ครูรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้ ครูสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ เกิดความรู้สึกว่าภารกิจที่จะทำเป็นสิ่งสำคัญ

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009 อ้างอิงใน ธัญญา มาต แดงสีดา, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือ ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นลิน ศรพรหม (2550 อ้างอิงใน รชนิม สุหลง, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วมอธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา ใจ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Bass and Avolio (1994) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

ณัฐญา ปวงคำคง (2560) ได้ให้ความหมายว่า การแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษโดยทำให้ครูได้เห็นถึงตัวอย่างและวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีวิธีการแก้ปัญหาโดยการเปลี่ยนมุมมองของปัญหาด้วยการเผชิญกับปัญหาและเอาชนะอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพได้ด้วยความสามารถ

Bass and Riggio (2006 อ้างอิงใน อุทุมพร จันทร์สิงห์, 2561) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหา และเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

ปัญญาทิพ วงศ์วุฒิจิรรัตนกุล (2562) ได้ให้ความหมายว่า องค์ประกอบของผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางแก้ไข โดยแสดงความคิดและเหตุผลเพื่อเกิดสิ่งใหม่หรือความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข

Cohen (1990 อ้างอิงใน ลลิตทิภรณ์ อุททรัพย์, 2563) ได้ให้ความหมายว่าการที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นถึงกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผลการประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

พิชญาภา วงศ์หวัดทอง (2563) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลา มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา โดยผู้บริหารจะมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ แม้จะมีอุปสรรคก็ตาม ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

Schieltz (2019 อ้างอิงใน เนตรนภา เจตน์จำนงค์, 2564) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระทางความคิดในหมู่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะทำหน้าที่สนับสนุน ผู้ตาม โดยให้พวกเขามีส่วนร่วม

ในกระบวนการตัดสินใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อระบุนิเวศน์ที่ท้าทายด้วยเหตุนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพรวมและประสบความสำเร็จในการทำงานของพวกเขา

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วย การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้นมีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น โดยผู้นำจะต้องมีการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กาญจนา พรัดขำ (2565) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลหลักฐานกระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา โดยผู้บริหารจะทำให้ครูรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้ครูว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย โดยผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

Oke, Munshi and Walumbwa (2009 อ้างอิงใน ธัญญา มาศ แดงสีดา, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองสมมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

สุชาติ รังสินันท์ (2550 อ้างอิงใน รชสิม สุหลง, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กรผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่

ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ตระหนักถึงปัญหา หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาโดยการใช้เหตุผล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass and Avolio (1994) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในการกังวลของแต่ละบุคคล เห็นการปัจเจกบุคคล เป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

ณัฐชญา ปวงคำคง (2560) ได้ให้ความหมายว่า ความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษต่อครูทุกคนในการบริหารงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรโดยเป็นผู้คอยชี้แนะให้คำปรึกษาให้ความเมตตาดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีความสำคัญเป็นการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียนเป็นการหลอมรวมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองและครูเข้าด้วยกัน

Bass (1997 อ้างอิงใน อุทุมพร จันทร์สิงห์, 2561) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริม การสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการ โดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนา ศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงานเมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้

บัญญัติพ วงศ์ศิริรัตน์กุล (2562) ได้ให้ความหมายว่า องค์ประกอบพฤติกรรม ของผู้นำ ที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ โดยผู้นำจะให้คำแนะนำสนับสนุนและพัฒนาผู้ตาม คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ

Yuki (1994 อ้างอิงใน ลีนิติภรณ์ อุทัยย์, 2563) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นการยอมรับความต้องการของความพยายามที่พัฒนา ประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

พิชญภา วงศ์หวัดทอง (2563) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลา จะให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและ มีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะเป็นที่ปรึกษาและมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ บุคคลเพื่อขอความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรให้สูงขึ้น และผู้บริหารจะให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนี้ถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

Schieltz (2019 อ้างอิงใน เนตรนภา เจตน์จำนงค์, 2564) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้ติดตามหรือสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีความต้องการหรือความต้องการเฉพาะตัว อย่างเช่น บางคนมีแรงจูงใจจากเงินในขณะที่คนอื่น ๆ มีแรงจูงใจจากการให้กำลังใจ เป็นต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักถึงความต้องการเหล่านี้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในทีมเข้ารับการฝึกอบรมในสิ่งที่ตนเองสนใจ ซึ่งกิจกรรม เหล่านี้จะช่วยให้สมาชิกในทีมเติบโตและพัฒนาคุณภาพของตนให้สูงขึ้น

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ผู้นำเข้าไป เกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรม ให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งทีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตาม

ให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น โดยผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กาญจนา พรัดขำ (2565) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคลากรในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาให้กับครูแต่ละคน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล กระจายความรับผิดชอบ ใส่ใจในความต้องการของครู ส่งเสริมให้ครูเกิดมิตรภาพที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเอง โดยผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน รวมทั้งให้ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009 อ้างอิงใน ธัญญา มาศแดง สีดา, 2565) ได้ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2550 อ้างอิงใน รอฮีม สุหลง, 2565) ได้ให้ความหมายว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตามซึ่งมีการจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจ เข้าใจ ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามทุกคน ทุกเรื่อง ยอมรับฟังปัญหา และแสดงความเห็นอกเห็นใจทั้งในเรื่องส่วนตัว และเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตามเพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะตนในการทำงานตามความถนัดของบุคคล สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีและคอยติดตามช่วยเหลือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นนทกร อรุณโน (2559) ได้ศึกษาการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 กลุ่มตัวอย่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีผลต่อสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการดำเนินงานปัจเจก บุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

ณัฐชญา ปวงคำคง (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน พื้นที่พิเศษ 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนพื้นที่ พิเศษที่ผ่านการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านความรู้และทักษะ 3) ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 4) ด้านความมุ่ง ความสำเร็จ 5) ด้านอุดมการณ์ 6) ด้านแรงบันดาลใจ 7) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 8) ด้านการดำเนินงานถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล 9) ด้านบุคลิกภาพ และ 10) ด้านคุณธรรม

2. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพื้นที่พิเศษตามทัศนคติ ของครู พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาคน 3) การพัฒนางาน

พลอยปภัส ศรีธรรมมารกุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการดำเนินงานถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากบริหาร

สถานศึกษา ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะให้คำปรึกษา ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

เยาวเรศ ทิพชรา (2560) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนรณรงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจาก ผู้บริหารเคารพในสิทธิและความเป็น ส่วนตัวของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสามารถในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ผู้บริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

ปัญญาทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีม ทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัว ผู้นำเอง และศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ตลอดจนเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้นำมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอยู่ในระดับสูงมาก ในแต่ละ องค์ประกอบทางพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน โดยรับรู้ตนเองมากที่สุด ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในระดับสูง และรับรู้องค์ประกอบทางพฤติกรรมของผู้นำมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยจากผลการเปรียบเทียบ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความแตกต่าง หรือช่องว่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมที่หลากหลาย ทั้งนี้ ผลการวิจัย สะท้อนให้เห็นได้ว่าความแตกต่างหรือช่องว่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และประสิทธิภาพในการทำงานของคนในองค์กร

ฐิติภรณ์ อุทัย (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่

ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ด้านการดำเนินงานที่จริงจัง 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) ด้านการมีลักษณะพิเศษ 6) ด้านการสร้างบารมี 7) ด้านการมีวิสัยทัศน์

พิชญภา วงศ์หวัดทอง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กรณีศึกษา บุคลากรโรงพยาบาลสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลาในทัศนะของบุคลากร และ 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของบุคลากร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับสูง ที่รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการดำเนินงานที่จริงจังความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

จิระเดช สวัสดิ์ภักดี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการดำเนินงานที่จริงจังความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุททาสยาม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการดำเนินงานที่จริงจัง บุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ัญญา มาส แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

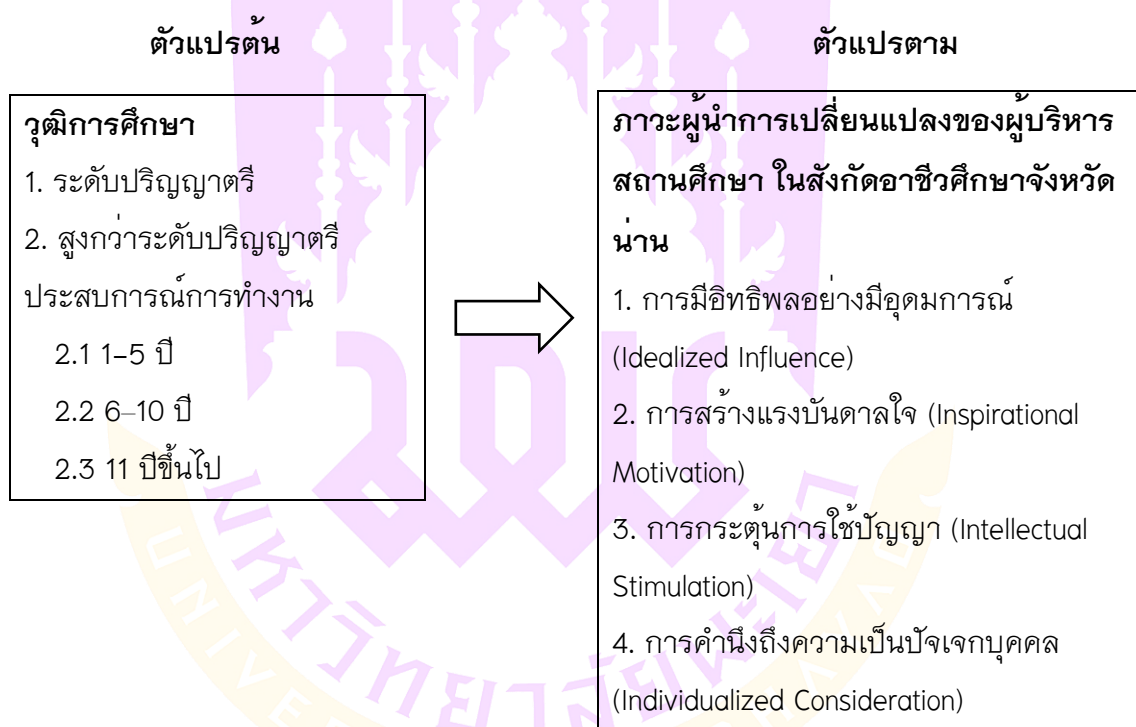
พนิดา อินทรเหมือน (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา 1) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นได้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใส ศรัทธาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาตั้งไว้ ดังนั้น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมนั้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานของครูผู้สอนด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เพื่อนำผลการศึกษา

ค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอน นำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดสำคัญการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยได้จากการสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ปีการศึกษา 2566 จากสถานศึกษา 4 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคน่าน วิทยาลัยเทคนิคบัว วิทยาลัยสารพัดช่างน่าน และวิทยาลัยการอาชีพเวียงสา รวมทั้งหมด 307 คน (สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน, 2565, สืบออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 171 คน แล้วนำมากำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละวิทยาลัย และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตาราง 2 แสดงข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรทั้งหมด	ประชากรที่ต้องการศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
วิทยาลัยเทคนิคน่าน	140 คน	78 คน

ตาราง 2 (ต่อ)

ประชากรทั้งหมด	ประชากรที่ต้องการ	กลุ่มตัวอย่าง
	ศึกษา	ที่ใช้ในการศึกษา
วิทยาลัยเทคนิคบัว	76 คน	42 คน
วิทยาลัยสารพัดช่างน่าน	42 คน	23 คน
วิทยาลัยการอาชีพเวียงสา	49 คน	28 คน
รวม	307คน	171 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ซึ่งแบบสอบถามสร้างขึ้นโดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามทฤษฎี แนวคิด และหลักการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบให้ไว้ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยจัดเรียงเนื้อหา ตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994, pp. 45-50) ซึ่งได้กล่าวถึง 4 ข้อ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากบทความ ตำรา เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ที่จะศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการการสร้างเครื่องมือ โดยจัดทำตารางโครงสร้างและเนื้อหา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข
3. สร้างเครื่องมือที่กำหนดตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการแบบสอบถามและนำข้อเสนอแนะนำมาปรับปรุงแก้ไข
5. นำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 คน โดยมีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ผศ.ดร.วรรณกร พรประเสริฐ ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.2 นายพิท สุธระ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

วิทยาลัยเทคนิคน่าน

5.3 นายชัชวาลย์ แสงแก้ว ตำแหน่ง ครูเชี่ยวชาญงานวิจัยและนวัตกรรม

วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ

วิทยาลัยเทคนิคน่าน

พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item-Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
R	แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

6. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีเท่ากับ 1.00

7. แก้ไขปรับปรุงข้อคำถามบางข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญภายใต้การดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจอีกครั้ง

8. นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด กับสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดแพร่ จำนวน 3 สถานศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.988

9. ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสอบถามแล้วนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อการวิจัยต่อไป

10. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสืออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน เพื่อขอความร่วมมือจากสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแจ้งขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถาม จำนวน 171 ชุด กับสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ได้รับกลับคืนมา 171 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และระยะทางแต่ละสถานศึกษาไม่ไกลกัน

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 10 วัน จากนั้นตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ เตรียมนำข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับคำถามในการวิจัยและการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน วิเคราะห์โดยใช้สถิติการคำนวณ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง โดยมีเกณฑ์ ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุดการแปลผลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติ หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ประกอบด้วย

1.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ประกอบด้วย

2.2.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

2.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.3 สถิติที่ใช้วิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ตามมาตรฐานการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 171)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	82	48.00
หญิง	89	52.00
รวม	171	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 171)	ร้อยละ (%)
วุฒิการศึกษา		
ระดับปริญญาตรี	132	77.20
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	39	22.80
รวม	171	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
1-5 ปี	33	19.30
6-10 ปี	56	32.70
11 ปีขึ้นไป	82	48.00
รวม	171	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 77.20 และมีวุฒิการศึกษาสูงระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมามีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.70 และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 4-8 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ในภาพรวมรายด้าน

ด้านที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	0.91	มาก	2
2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.83	0.90	มาก	4
3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.89	0.86	มาก	3
4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.95	0.92	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.89	0.89	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.92) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.91) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.86) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.90)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการมีอิทธิพล
อย่างอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.91	0.88	มาก	5
2 ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.99	0.88	มาก	2
3 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	3.95	0.93	มาก	3

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ	4.09	0.88	มาก	1
5 ผู้บริหารใช้หลักธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน	3.81	0.91	มาก	8
6 ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.76	0.84	มาก	9
7 ผู้บริหารซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสในการทำงาน	3.92	0.99	มาก	4
8 ผู้บริหารใช้หลักการและเหตุผลอธิบายให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.88	0.96	มาก	6
9 ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน	3.81	0.95	มาก	7
รวม	3.90	0.91	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 6 ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.84)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ผู้บริหารเชื่อมั่นในและไว้วางใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	3.82	0.88	มาก	5

ตาราง 6 (ต่อ)

	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
2	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.89	0.84	มาก	2
3	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อองค์กร	3.75	0.96	มาก	6
4	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.93	0.87	มาก	1
5	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.85	0.92	มาก	3
6	ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์	3.84	0.86	มาก	4
7	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.74	0.98	มาก	7
รวมเฉลี่ย		3.83	0.90	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.87) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.84) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 7 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.98)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการกระตุ้นการใช้
ปัญญา

	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้บริหารมีแผนงานรองรับเมื่อเกิด การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย ทางการศึกษาและสภาพแวดล้อม ทางสังคมอย่างรวดเร็ว	3.89	0.81	มาก	4
2	ผู้บริหารมองการณ์ไกลและมีเป้าหมาย ในการทำงานที่ชัดเจน	3.93	0.84	มาก	3
3	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	3.81	0.96	มาก	9
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหา	3.85	0.83	มาก	7
5	ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.99	0.85	มาก	1
6	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหา ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	3.87	0.85	มาก	6
7	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน	3.83	0.89	มาก	8
8	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหา ในหลายแง่มุม	3.89	0.88	มาก	5
9	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการ ทำงานแบบเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน	3.94	0.82	มาก	2
	รวมเฉลี่ย	3.89	0.86	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.85) รองลงมาคือ ข้อ 9 ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 3 ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.96)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้าน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.94	0.87	มาก	4
2	ผู้บริหารดูแล สนใจและมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานได้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่า และมีความสำคัญ	3.88	0.91	มาก	7
3	ผู้บริหารให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.98	0.88	มาก	2
4	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้ร่วมงานและแนะนำการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.88	0.92	มาก	8
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.94	0.89	มาก	5
6	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.77	1.00	มาก	10
7	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชมและจริงใจ	3.80	1.11	มาก	9
8	ผู้บริหารแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน	4.43	0.75	มาก	1

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้าน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
8	ผู้บริหารแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน	4.43	0.75	มาก	1
9	ผู้บริหารมักแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงานเมื่อมีข้อบกพร่อง ผิดพลาดภายในองค์กร	3.89	0.94	มาก	6
10	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.98	0.93	มาก	3
รวมเฉลี่ย		3.95	0.92	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 8 ผู้บริหารแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 6 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.00)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	Sig (2-tailed)
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.83	0.78	4.13	0.64	2.08	0.04*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.77	0.74	4.05	0.71	2.13	0.03*
3. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	3.84	0.70	4.07	0.67	1.84	0.68
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.90	0.69	4.11	0.73	1.70	0.90
โดยรวม	3.83	0.72	4.09	0.69	1.94	0.41

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา
เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรง
บันดาลใจแตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ	รายการ	ss	df	MS	F	sig	
1	การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	3.70	2	1.85	2.80	0.06
		ภายในกลุ่ม	111.32	168	0.66		
		รวม	115.02	170			
2	การสร้างแรง บันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	9.12	2	4.56	6.78	0.00*
		ภายในกลุ่ม	112.91	168	0.67		
		รวม	122.03	170			

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ss	df	MS	F	sig	
3	การกระตุ้นการใช้	ระหว่างกลุ่ม	1.47	2	0.73	1.37	0.23
	ปัญญา	ภายในกลุ่ม	89.56	168	0.53		
		รวม	91.02	170			
4	การคำนึงถึงความ	ระหว่างกลุ่ม	5.54	2	2.77	4.68	0.01*
	เป็นปัจเจกบุคคล	ภายในกลุ่ม	99.18	168	0.69		
		รวม	104.71	170			
ภาพรวม		ระหว่างกลุ่ม	4.96	2	2.48	3.91	0.08
		ภายในกลุ่ม	103.24	168	0.61		
		รวม	108.20	170			

หมายเหตุ *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่าง รายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's)

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของ เชฟเฟ (Schaffer's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
1-5 ปี		0.41044*	0.62103*
6-10 ปี			0.21058
11 ปีขึ้นไป			

หมายเหตุ *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 11 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี กับประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Schaffer's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประสบการณ์การทำงาน	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
1-5 ปี		0.02192	0.37361*
6-10 ปี			0.35170*
11 ปีขึ้นไป			

หมายเหตุ *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 12 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี กับ ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน และเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ปีการศึกษา 2566 จากสถานศึกษา 4 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคน่าน วิทยาลัยเทคนิคบัว วิทยาลัยสารพัดช่างน่าน และวิทยาลัยการอาชีพเวียงสา รวมทั้งหมด 307 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 171 คน แล้วนำมากำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละวิทยาลัย และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ซึ่งแบบสอบถามสร้างขึ้นโดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามทฤษฎี แนวคิดและหลักการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe's)

สรุปผลการวิจัย

1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 6 ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

1.2 ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 7 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ข้อ 9 ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 3 ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

1.4 ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 8 ผู้บริหารแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 6 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. ผลเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน พบความแตกต่าง ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

มีความแตกต่างกันด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการกระตุ้นการใช้ปัญญาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ผู้วิจัยอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ในทางสร้างสรรค์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษา ชี้แนะ และแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข โดยอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 จากการศึกษา ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน

ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ลูติกรณ อู่ทรัพย์ (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พิชญภา วงศ์หวัดทอง (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กรณีศึกษาบุคลากรโรงพยาบาลสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับสูง

1.2 จากการศึกษา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ณัฐชญา ปวงคำคง (2560) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับปานกลาง

1.3 จากการศึกษา ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน อีกทั้งผู้บริหารมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ลูติกรณ อู่ทรัพย์ (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ปัญญาทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 จากการศึกษา ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ร่วมงาน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับ จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นนทกร อรุณโน (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและเป็นพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 จากการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเข้าใจในหลักการบริหารงานภายในสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งให้เห็นถึง ผู้บริหารความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างค่านิยมในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้คำนึงถึงความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมการสร้างเจตคติเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีกระบวนการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาความก้าวหน้าตามศักยภาพ

ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ได้กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษาสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการแข่งขันพัฒนาคุณภาพให้ทัดเทียมกับสังคมโลก และสอดคล้องกับประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 อ้างถึงใน สุชาติา ธรรมนิยม, 2551) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีต้องมีความเป็นผู้นำ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลการแข่งขัน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์กร และผู้อื่น

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้ที่มีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน จะมีมุมมอง ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีญา มาสแดง สีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน ต่างมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกลในอนาคต มีความริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนการบริหารงาน การบริหารสถานศึกษาเชิงรุกและจัดการกับปัญหาในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ผู้ที่มีพื้นฐานทางความรู้ที่แตกต่างกันมีมุมมอง ทศนคติ ในการบริหารจัดการที่

แตกต่างกัน อาจเกิดความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติงานและการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ส่งผลให้มีความคิดเห็นแตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญาทิพ วงศ์ศิริรัตน์กุล (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมทรัพยากรบุคคล สัมพันธ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้นำเอง และศึกษา การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ตลอดจนเพื่อเปรียบเทียบ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) (McGregor, 1960, pp. 47–48) ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ มาสโลว์ ซึ่งแมคเกรเกอร์มีความเห็นว่าการทำงาน กับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการ พื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่คุณตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ ทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงความสามารถและ ความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความท้าทายในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ใช้หลักการและเหตุผลอธิบายให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานดูแล สนใจ และมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างตั้งใจ และแสดงความรับผิดชอบอยู่เสมอเมื่อมีข้อบกพร่องผิดพลาดภายในองค์กร ทำให้ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ได้รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาเต็มศักยภาพเหมือนกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญญามาส แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

2.2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน สูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะได้มีโอกาสในการทำงานและได้รับการกระตุ้นจากผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม สามารถปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือและศรัทธา สามารถโน้มน้าว จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา อินทรเหมื่อน (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงานรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจริญ สุระประเสริฐ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรต้องศึกษา และทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน

2.2.2 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน สูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะได้รับการสนับสนุนให้มีภาวะผู้นำ เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถวางแผนงาน และดำเนินการตามเป้าหมายได้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยปภัศ ศรีธรรมากรกุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวเรศ ทิพชรา (2560) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ร่องคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากผู้บริหารเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงานผู้บริหาร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานคำนึงถึงความสามารถในความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อที่จะได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ บุญโพธิ์. (2561). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่วงก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2**. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- กาญจนา พัดขำ. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัด ชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- กิตติศักดิ์ บุญรังศรี. (2559). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- จตุพงษ์ ลีประเสริฐ. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัด ชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จรัญณี แก้วเอี่ยม. (2556). **เทคนิคการบริหารวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และ แนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ**. ยะลา: โรงพิมพ์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์. (2562). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**

- สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). **ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดพิจิตร.** วิทยานิพนธ์ รป.ม, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์,
นครสวรรค์.
- ชัชชญา พีระธรณีศรี. (2562). การบริหารจัดการคุณภาพอาจารย์เพื่อยกระดับคุณธรรม
จริยธรรมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. **ศึกษาศาสตร์สาร**, 3(2),
56–67.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** สกลนคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ,
ชัยภูมิ.
- ฐิติภรณ์ อุทัยพ. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ณรงค์ อภัยใจ. (2560). **รูปแบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมอาชีพสำหรับเด็กด้อย
โอกาส โรงเรียนในโครงการตามพระราชดำริ.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยราช
ภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). **กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ.** กรุงเทพฯ:
ธรรมกมล การพิมพ์.
- ณัฐชญา ปวงคำคง. (2560). **ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.**
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ธวัชชัย ยวงคำ (2552) **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน
เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, อุตรดิตถ์.
- ธัญญา มาศ แดงสีดา. (2565) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน**

**ขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ระยอง เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป
การศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ขาวฟ้า.

นนทกร อรุณโน. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี,
จันทบุรี.

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร, สกลนคร.

นิษวัน วรานุสาสน์. (2561). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนสุจริต.** วิทยานิพนธ์ ป.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร,
กำแพงเพชร.

เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์
ศษ.ม, มหาวิทยาลัยสยาม. กรุงเทพฯ.

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือ แบบมาตรา
ส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. **วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนคร
ินทร์วิโรฒมหาสารคาม**, 3(1), 23-24.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปทุมรัตน์ สีฐป. (2560). **การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของโรงเรียน
ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์,
ค.ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม,
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.

ปัญญทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีม
ทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ปิยะ ดาบชัย (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- พนิดา อินทรเหมือน .(2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- พรชัย เจดามาน (2562). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2564, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553. (22 กรกฎาคม 2553). **ราชกิจจานุเบกษา.** 127(45 ก). หน้า 1-3.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545. (19 ธันวาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา.** 119(123 ก). หน้า 16-21.
- พลอยปภัศ ศรีธรรมมากรกุล. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- พิชญาภา วงศ์หวัดทอง. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กรณีศึกษา บุคลากรโรงพยาบาลสงขลา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2548). **แนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.** เลย: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เพชรฤทัย ออกนิษฐ์. (2554). **การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.** สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2565, จาก http://petchretai.blogspot.com/2011/02/blog-post_9306.html
- ภัศราภรณ์ ผอมทอง. (2561). **ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.** การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2553). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: มนตรี.
- ภาวิณี เต็กแก้ว. (2559). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายแสนโสมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- มะการิ่ง หวัง. (2560). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี**. การค้นคว้าอิสระ รม.ม, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- มัณฑนา ชุมปัญญา. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- มารุต พลอัน. (2559). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เยาวเรศ ทิพชรา. (2560). **ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนรอมคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 24**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- รอฮีม สุหลง. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ ค.ม, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา ปกติตา. (2560). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตน์นะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8)**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพงษ์ เคาภายน. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สกุลกานต์ โกสีลา. (2561). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- สดุดี จีระออน. (2561). **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคประเทศไทย 4.0 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วิทยานิพนธ์, ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองประทุมธานี** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สมเดช เรืองขจร. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- สรุฒิ แก้วปู้. (2560). **ภาวะผู้นำและการจูงใจที่มีส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **การปฏิรูปวิชาชีพครู ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558). **นโยบายและแผนการอาชีวศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน. (2565). **ข้อมูลสารสนเทศสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน**. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2565, จาก <https://ivenr2.ac.th/>
- สุชาติ ธรรมนิยม. (2551). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- สุชาติ ทองมา. (2560). **รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ**

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ ค.ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, อยุธยา.

สุพล วังสินธ์. (2545). การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 5(6), 29-30.

หนึ่งฤทัย เลียงพันธุ์สกุล. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

หาดแก้ว ทองขาว. (2558). **วิสัยทัศน์และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.

อภิชาติ ครองยศ. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร.** วิทยานิพนธ์ ป.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.** วิทยานิพนธ์ ค.ม, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

อรรรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.** วิทยานิพนธ์, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

อรอนงค์ กลางนภา. (2561). **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเขตสุขภาพที่ 3.** วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.

อัจฉรา วรฤทธิ. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1-3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม, มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมนต์ชัยบุรี, กรุงเทพฯ.

- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**. New York: Free press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**. California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis W. G., and Nanus, B. (1986). **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (1994). **Leadership: Theory and practice**. Texas: Dryen Press.
- Deming, W. E. (1986). **Out of the crisis**. Massachusetts: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Fiedler, F. E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw–Hill.
- Haiman, T. S, W., and Connor, G. (1971). **Management**. Massachusetts: Houghton Mifflin and Coffey.
- Halpin, T. B. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York: MacMillian.
- Howell, J. P., and Costley, D. L. (2001). **Understanding Behaviors for Effective Leadership**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Kotter, J. P. (1999). **On What Leaders Really Do**. Boston: Harvard Business School.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1987). **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations** (1st ed.). San Francisco: Jossey–Bass.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607–610.
- Lewin, K. (1951). **Field Theory in Social Science**. New York: Harper.
- Likert, R. (1967). **The Method of Constructing and Attitude Scale in Attitude Theory and Measurement**. New York: Wiley & Son.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw–Hill.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.

Wall, R. G., and Hawkins, H. (1964). **Management**. San Francisco: McGraw–Hill.

Yuki, G. A. (2002). **Leadership in Organizations** (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Yuki, G. A. (1998). **Leadership in Organizations** (5th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.วรรณกร พรประเสริฐ ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผล
การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายพิทป สุทระ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
วิทยาลัยเทคนิคน่าน
3. นายชัชวาลย์ แสงแก้ว ตำแหน่ง ครูเชี่ยวชาญงานวิจัยและนวัตกรรม
วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษวิทยาลัยเทคนิคน่าน



ภาคผนวก ข แบบแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับนิยามศัพท์ของแบบสอบถามเพื่อ
การวิจัย การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตร IOC (Index of
Item Objective Congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามคือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ดานการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจ ให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารเสียสละ ประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารประยุกต์ใช้ หลักธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสามารถ ปฏิบัติงานจนเป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
8	ผู้บริหารใช้หลักการและ เหตุผลอธิบายให้ ผู้ร่วมงานเกิดความ มุ่งมั่นในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารจัดระบบการ ทำงานอย่างมีแบบแผน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
10	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่น ในตัวผู้ร่วมงานและ สามารถทำงานที่ มอบหมายได้สำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสร้างค่านิยม ในการทำงานโดยให้ ผู้ร่วมงานคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ภายใน ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดแรงบันดาลใจในการ ทำงานเพื่อองค์กร	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติงาน ร่วมกันให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
14	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ เชิงบวกในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสร้างความทา หายในการปฏิบัติงาน ร่วมกันของผู้ร่วมงาน อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารมีทักษะการ สื่อสารที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในการทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา							
17	ผู้บริหารมีแผนงาน รองรับเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงทางด้าน นโยบายทางการศึกษา และสภาพแวดล้อมทาง สังคมอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการ ทำงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ ปัญหาและมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารมีกระบวนการ การคิดและแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้มี การคิดแก้ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นมาแล้วด้วย วิธีการใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานได้แสดงความ คิดเห็นในมุมมองที่ แตกต่างกัน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารช่วยให้ ผู้ร่วมงานมองปัญหา ในหลายแง่มุม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารให้ความสนใจที่ จะปรับปรุงวิธีการ ทำงานแบบเดิมให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

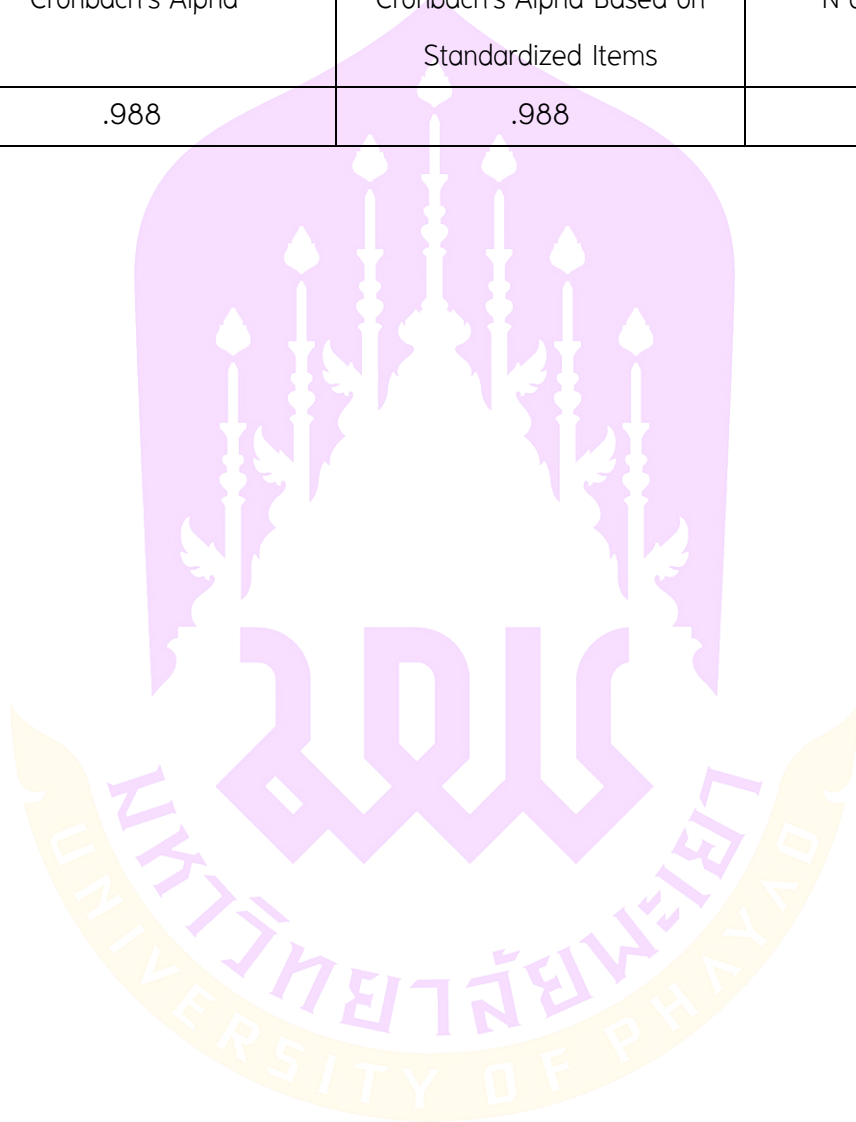
ข้อ	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
26	ผู้บริหารปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงานโดยนึ่งถึง ความสามารถและความ แตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารดูแล สนใจและ มีความเอาใจใส่ต่อ ผู้ร่วมงานทำให้ ผู้ร่วมงานได้รู้สึกว่ ตนเองมีคุณค่า และมี ความสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่ เลี้ยงให้กับผู้ร่วมงาน และแนะนำการฝึก ปฏิบัติ เพื่อพัฒนา ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารรับฟังความ คิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารสร้าง บรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
32	ผู้บริหารเปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้ร่วมงานอย่างชื่น ชมและจริงใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
33	ผู้บริหารแต่งกายเป็น แบบอย่างที่ดีต่อ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
34	ผู้บริหารมักแสดงความ รับผิดชอบอยู่เสมอเมื่อมี ข้อบกพร่อง ผิดพลาด ภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.988	.988	35



ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
อาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน และเพื่อเปรียบเทียบ
ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำแนกตาม
ตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ ในการนี้คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการเรียนการสอน สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึง
ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยใช้เฉพาะ
ในขอบเขตทางวิชาการเพื่อการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้นี้เท่านั้น และจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและ
นำเสนอในภาพรวม ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลงาน ดังนั้น
ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตรงต่อความเป็นจริงมาก
ที่สุด

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสุกัญญา ฌ น่าน

นิสิตหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารสถานศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุด

1. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

2. เพศ

ชาย

หญิง

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

1-5 ปี

6-10 ปี

11 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดน่าน**

โปรดพิจารณาข้อมูลต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นตาม
ระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม					
3	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ					
5	ผู้บริหารประยุกต์ใช้หลักธรรม จริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน					
7	ผู้บริหารซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสในการทำงาน					
8	ผู้บริหารใช้หลักการและเหตุผลอธิบายให้ ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน					
9	ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
10	ผู้บริหารเชื่อมั่นในและไว้วางใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ					
11	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อองค์กร					
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
14	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
15	ผู้บริหารสร้างความทาทายในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์					
16	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีต่อผู้ร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา						
17	ผู้บริหารมีแผนงานรองรับเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางการศึกษาและสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างรวดเร็ว					
18	ผู้บริหารมองการณ์ไกลและมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
19	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา					

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (ต่อ)						
21	ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ					
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน					
24	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหา ในหลายแง่มุม					
25	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการ ทำงานแบบเดิมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน					
ด้านคำนำถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
26	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
27	ผู้บริหารดูแล สนใจและมีความเอาใจใส่ต่อ ผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานได้รู้สึกว่ามี คุณค่า และมีความสำคัญ					
28	ผู้บริหารให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมี การพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
29	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้ร่วมงานและ แนะนำการฝึกปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงาน					
30	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของ ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)						
31	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
32	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชมและจริงใจ					
33	ผู้บริหารแต่งกายเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน					
34	ผู้บริหารมักแสดงความรับผิดชอบอยู่เสมอเมื่อมีข้อบกพร่อง ผิดพลาดภายในองค์กร					
35	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					





ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สุกัญญา ณ น่าน
วัน เดือน ปี เกิด	21 กันยายน 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2538 ค.บ. (การวัดผลทางการศึกษา-คณิตศาสตร์), สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์, จังหวัดอุตรดิตถ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	235 หมู่ 11 ตำบลไชยสถาน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน
ผลงานตีพิมพ์	สุกัญญา ณ น่าน. (ผู้บรรยาย). (20 เมษายน 2567). การศึกษาระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดน่าน ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 10 (หน้า 546-560). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

