

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

เพชรพล ธรรมมา

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ พชรพล ธรรมมา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

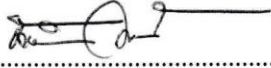
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สถาพร เพชญ์พิกุล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สถาพร เพชญ์พิกุล)

  
.....กรรมการ  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่...16...เดือน...พฤษภาคม.....พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์นี้ สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ แนะนำแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ดร.สถาพร พฤษนิกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.ชนวิน ทองแพง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา และช่วยเหลือแนะนำแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ที่ทำให้ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้า ได้ความรู้ และได้ประสบการณ์จากการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง ในการทำงาน วิจัยในครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณและรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ทั้งที่ได้ ปรากฏนาม และไม่ปรากฏนามในงานนิพนธ์เล่มนี้ ที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการสร้างเครื่องมือ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญและเป็น กำลังใจให้ผู้วิจัยทำงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดีมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณคุณ แก่บิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ได้ชี้แนะแนวทางการศึกษา จนได้สำเร็จการศึกษาสมดังความมุ่งหมายมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

เพชรพล ธรรมมา

58970025: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

นายพชรพล ธรรมมา: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

(THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER THE SAKAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภารดี อนันต์นารี, กศ.ด., สถาพร พงษ์พิบูล, ปร.ด. 128 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน ปีการศึกษา 2559 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับวัดระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .29-.93 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และแบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .21-.93 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล และสุดท้ายด้านการสร้างบารมี
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และสุดท้ายด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58970025: MAJOR: EDUCATION ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIP/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ SCHOOL EFFECTIVENESS/ THE SAKAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

PHACHARAPHON THAMMA: RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS SCHOOL PRIMARY EFFECTIVENESS UNDER THE SAKAEO EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. ADVISORYS COMMISTEE: PARADEEPARADEE ANANNAWEE, Ed.D, SATHAPORN PHUTTHIKUL, Ph.D. 128 P. 2018.

This purposes of research were to study the relationship between transformational leadership of school administrators and school effectiveness, and the sample consisted 302 teachers in school under Sakaeo Primary Educational Service Area Office 2, selected by stratified random sampling. The instruments used for the data collecting were a set of rating scale questionnaire five level, divided into 2 parts including the transformational leadership of school administrators having item discrimination ranged from .29 to .93 and the reliability was .98 and school effectiveness, having discrimination ranged from .21 to .93 and the reliability was .98. The statistics in the study were mean, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation coefficient.

The results of the study were as follows:

1. The transformational leadership of school administrators under Sakaeo Primary Educational Service Area Office 2 in overall and each aspects were rated at a high level ranging from: inspiration motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and idealized influence respectively.

2. The effectiveness of schools under Sakaeo Primary Educational Service area office 2 in overall and aspects were rated and a high level from: adaptability, positive attitude, productivity and solving problems respectively.

3. The relationship between transformational leadership of school administrators and school effectiveness in overall and each aspects were rated at relatively high level with .01 level of significance.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
สภาพทั่วไปของการบริหารการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2.....	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio.....	33
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล.....	49
ประสิทธิผลของสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Mott.....	53
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	65
วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
4	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
5	86
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	110
ภาคผนวก ก.....	111
ภาคผนวก ข.....	115
ภาคผนวก ข.....	125
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	128

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 66
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมทุกด้าน..... 73
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการสร้างบารมี..... 73
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการเป็นสร้างแรงคลใจ..... 74
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา..... 76
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล..... 78
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมทุกด้าน..... 80
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ ในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น..... 80
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก..... 82
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา..... 83



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา..... 84
12	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2..... 85
13	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2..... 126
14	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2..... 127

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่ตั้งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้นสังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) นับเป็นช่วงเวลาที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันประเทศไทย มีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความไม่เท่าเทียมที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน ได้แก่ การเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน ให้สอดคล้องกับสาขาการผลิตและบริการเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ ซึ่งจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำภายในสังคมไทยลง และในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจากการพัฒนาเมืองให้น่าอยู่ เป็นพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ทั้งตอนในและตามแนวจุดชายแดนหลัก (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่ทำให้องค์กรมีการปฏิรูปเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นหลักในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหลักการบริหารได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ 4 ประการ คือ บุคลากร (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การเงิน (Money) และการจัดการ (Management) และถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการแสวงหาเงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และมีการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างดี หากขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีก็ยากที่จะทำให้หน่วยงานนั้นดำเนินตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ชวลิตันท์ ไบบัว, 2555, หน้า 1) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ และเป็นจุดรวมของสมาชิกในองค์กรเป็นส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการปฏิบัติในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้าหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร (ไพรสุดา หมั่นหาดี, 2556, หน้า 1)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลต่อการระบบการจัดการศึกษาของไทยอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ทั้งนี้ในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่เชื่อมโยงผ่านระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง และการพัฒนาการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยที่เน้นในเรื่องมาตรฐานและคุณภาพ จึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ และปรับตามกระแสที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความมีภาวะผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ (ชนลิตา ก้องยืนยง, 2556, หน้า 1) ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยได้มีการกระจายอำนาจในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมไทย โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการในการปฏิรูปการเรียนรู้จะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ ซึ่งเป้าหมายที่แท้จริงของการบริหาร คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามการเปลี่ยนแปลงหรือกระแสโลกาภิวัตน์ (ชวลิตันท์ ไบบัว, 2555, หน้า 2)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้นำเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดความคาดหวัง และยังเป็นการบริหารที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศคติ คุณธรรมของครู เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ซึ่งทำให้ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี (Charismatic leadership) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ 2) การสร้างแรงจูงใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารจูงใจให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจ เพื่อไปสู่การกระทำประโยชน์ขององค์กร หรือหน่วยงาน โดยวิธีโน้มน้าวจิตใจให้ทำงานประสบความสำเร็จ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ให้มีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ แก้ปัญหาในหน่วยงาน 4) การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเองในการยกระดับในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจให้แง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนัก เรื่องพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ที่สนใจของนักวิชาการในการบริหารงานที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการบริหารงานอีกด้วย ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย (เขาวนิ อยุธยา, 2557, หน้า 3)

ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จในการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ดังที่ จริยา บุญมา (2554, หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีความเฉียบแหลม เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้นำของสถานศึกษา โดยจะต้องทำทางและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำมาบูรณาการกับความมุ่งหมายขององค์กร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 7) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ มีอำนาจเบ็ดเสร็จ เป็นผู้นำทางวิชาการ ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี ปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เพื่อส่วนรวม มีวินัย มีความกตัญญู ขยันหมั่นเพียร มีจิตสำนึกประชาธิปไตย และสร้างภูมิคุ้มกันให้ผู้เรียนปลอดภัยจากยาเสพติด อีกทั้งส่งเสริมการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด ต่อยอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่ดีงาม

ดังนั้นหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะสูงขึ้นมากเท่านั้น (Stogdill, 1974, p. 311) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังที่ วิไลวรรณ แสงจันทร์ (2556, หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดผลงานในการทำงานที่ว่า ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการบริหารหรือไม่ ที่นำเอาทฤษฎีหรือหลักการต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานของสถานศึกษาในการมุ่งผลสำเร็จของงานที่ออกมาได้อย่างดีที่สุด และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษา และการปฏิบัติ และประสิทธิผลของสถานยังสามรถวัดได้จากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในศึกษา (Mott, 1972, p. 398)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 บริหารจัดการในท้องที่ 4 อำเภอประกอบด้วยอำเภออรัญประเทศ อำเภอตาพระยา อำเภอวัฒนานคร และอำเภอโคกสูง โดยสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในการบริหารจัดการงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีปัญหาซึ่งสรุปได้ ผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O-NET) พบว่าผลการสอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้คะแนนเฉลี่ยอยู่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ภายใต้การกำกับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จึงสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ยังมีปัญหาในมิติการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาที่ต้องเร่งรีบแก้ไข โดยเร่งด่วน ที่สถานศึกษาไม่อาจพัฒนาได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนด การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา นักเรียนจึงมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2559, หน้า 8-13)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง รวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

### คำถามของการวิจัย

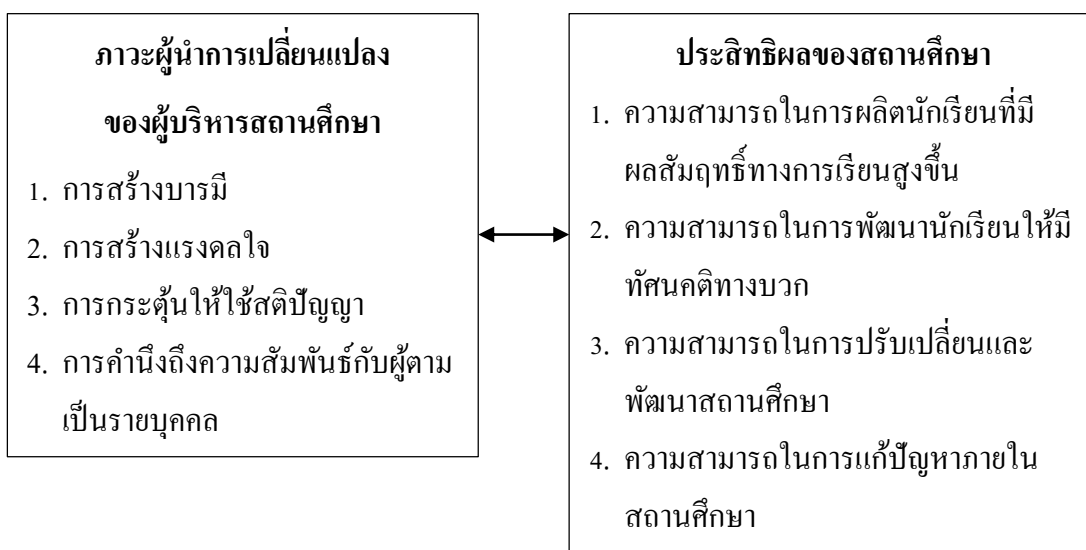
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) มี 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ใช้แนวคิดของ Mott (1972, p. 398) ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในศึกษา ดังกรอบความคิดตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานให้มากขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทราบและเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ในการหาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยมีขอบเขตของเนื้อหา กลุ่มประชากรและตัวแปรที่จะศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหามุ่งศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) มี 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี (Charismatic leadership) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล



(Individualized consideration) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของ Mott (1972, p. 398) มี 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้ และความสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวนครู 1,338 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ซึ่งหาจำนวนกลุ่มจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน จากนั้นทำการสุ่มโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามขนาดสถานศึกษา

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1 การสร้างบารมี

3.1.2 การสร้างแรงคลใจ

3.1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

3.1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

3.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

3.2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้

3.2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีพฤติกรรมผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจ ทำให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำองค์การ ไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นแบบอย่างที่ดี จนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

1.2 การสร้างแรงคลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ โดยการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อในเหตุผล และการสร้างความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การตามตัวชี้วัด ที่บ่งบอกว่า มีคุณภาพหรือประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด

1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยงมีการติดต่อกับบุคลากร เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคคลกระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ที่ทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างดี พิจารณาจากความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน

จนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป ความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี และทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร และคณะครูในสถานศึกษาที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียน การสอน เพื่อให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากปรับปรุง หรือพัฒนาสถานศึกษา

2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครอง นักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

3. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ สถานสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ตั้งอยู่ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 หมายถึง หน่วยงาน การศึกษาที่เกิดขึ้นตาม โครงสร้างการบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ว่าด้วยการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและที่ตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริม กำกับดูแล ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย สถานศึกษาที่อยู่ในอำเภอ อรัญประเทศ อำเภอตาพระยา อำเภอวัฒนานคร และอำเภอโคกสูง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการบริหารการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
5. ประสิทธิผลของสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Mott
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพทั่วไปของการบริหารการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาโดยสนับสนุนส่งเสริมบทบาทสถานศึกษาในการเป็นนิติบุคคล สามารถปฏิบัติการกิจการบริหารจัดการวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภออรัญประเทศ อำเภอดาพระยา อำเภอวัฒนานคร และอำเภอโคกสูง ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2559, หน้า 8)

#### วิสัยทัศน์

“คุณภาพเด่น เน้นคุณธรรม นำสู่สากล”

### พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม ตามมาตรฐานการศึกษา และมีทักษะที่จำเป็นเพื่อก้าวสู่สากล
2. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค
3. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะตามสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งได้มาตรฐาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ คุณธรรม ตามมาตรฐานการศึกษา และมีทักษะที่จำเป็นเพื่อก้าวสู่สากล
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพสากล

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ
3. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
5. พัฒนาการศึกษารองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว

### จุดเน้น

1. ด้านผู้เรียน
2. ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. ด้านการบริหารจัดการ

### จุดเน้นสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

1. แก้ปัญหาอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้
2. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. ส่งเสริมทักษะผู้เรียน ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้
4. ส่งเสริมคุณธรรม คุณลักษณะพึงประสงค์ ค่านิยมหลัก 12 ประการ
5. การนิเทศเชิงระบบและการนิเทศภายใน
6. การพัฒนาครู (เน้นพัฒนาเทคนิครูปแบบวิธีการสอน)
7. การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ
8. สำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษาได้มาตรฐาน

### ค่านิยม “SAKAEO 2”

“บริการเยี่ยม เปี่ยมกัลยาณมิตร พิชิตงานอย่างรอบรู้ เคียงคู่รับผิชอบเลิศ  
เกิดประสิทธิภาพล้ำ พร้อมนำปฏิบัติ”

S = Service-minded	จิตบริการ	บริการเยี่ยม
A = Attentive	เอาใจใส่	เปี่ยมกัลยาณมิตร
K = Knowledgeable	รอบรู้	พิชิตงานอย่างรอบรู้
A = Accountable	รับผิดชอบ	เคียงคู่รับผิชอบเลิศ
E = Efficiency	มีประสิทธิภาพ	เกิดประสิทธิภาพล้ำ
O = Operational	พร้อมปฏิบัติการ	พร้อมนำปฏิบัติ

2 (Two) Teamwork การทำงานเป็นทีม

Monitoring การกำกับ ติดตาม

### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

มีกฎหมายหลายฉบับได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาไว้ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว  
เขต 2, 2559, หน้า 10)

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 38 ได้กำหนดให้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มี  
คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม  
หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษา  
เอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัด  
การศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา

ของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 37 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.1 อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

2.3 รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการ ภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

3. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ประกาศ ณ วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 3 และ 4 ได้แบ่ง ส่วนราชการสำนักงานเขต และให้ส่วนราชการของสำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่

4. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ประกาศ ณ วันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2553

ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจ หน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

- (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- (9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
- (11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปป้องกันหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
- (12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุไว้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

#### **ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงาน ดังต่อไปนี้**

- (1) กลุ่มอำนวยการ
- (2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- (3) กลุ่มนโยบายและแผน
- (4) กลุ่มส่งเสริมจัดการศึกษา
- (5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- (6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- (7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
- (8) หน่วยตรวจสอบภายใน

#### **ข้อ 5 ส่วนราชการของสำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้**

- (1) กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต



- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก
- (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและยานพาหนะ
- (ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์การสำนักงานเขต
- (จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขต และส่วนราชการ

ในสังกัด

- (ฉ) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (ช) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- (ซ) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- (ฅ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตที่มีโรงงานของ

ส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

- (ญ) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขตสถานศึกษาและหน่วยงาน

ทางการศึกษา

- (ฎ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ

ได้รับมอบหมาย

## (2) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- (ข) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

- (ค) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติ
- (ง) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ

จรรยาบรรณ

- (จ) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ
- (ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา
- (ช) จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงาน

สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

- (ซ) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษา

เพื่อเสนอแนะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ณ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### (3) กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ข) จัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ง) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### (4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(ข) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

(ค) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

(ง) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

(จ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้นำเพื่อชุมชน โยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียน

(ฉ) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ช) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษ และงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

(ซ) ประสานการป้องกันและแก้ไขการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครอง ความประพฤตินักเรียน นักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ฉ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับศาสนาและการวัฒนธรรม

(ฎ) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่

ได้รับมอบหมาย

(5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร การสอน และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

(ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมินติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

(6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

(ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์

(จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**(7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้**

(ก) กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด

(ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**(8) หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้**

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

(ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2559, หน้า 8-13)

**แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

**ความหมายของภาวะผู้นำ**

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985 อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2551) ภาวะผู้นำมีความหมายตรงกับภาษาไทยว่า “การเป็นผู้นำ” “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิทธิทางสังคมเพื่อให้กลุ่มดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคน โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ (ประพันธ์ สุริหาร, 2551, หน้า 217) ภาวะผู้นำ

ได้รับความสนใจและมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ได้มีนิยามความหมายของคำว่าผู้นำไว้มากมายหลายท่าน โดยมีสาระสำคัญส่วนใหญ่จะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

ธวัช บุญยมติ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำนั้นอาจเป็นผู้บริหารที่มีตำแหน่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นผู้บริหารอย่างเป็นทางการก็ได้ ประเด็นที่สำคัญคือ ต้องมีความสามารถที่จะโน้มน้าวใจสมาชิก และทำให้คนในกลุ่มยอมตามได้ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่คตินั้นในบางโอกาสต้องเป็นผู้ตามด้วย ต้องสามารถร่วมงานกับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ มีกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและที่สำคัญต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มได้

สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 20) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้นำและคุณสมบัติของผู้ตามที่จะต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบและสถานการณ์แวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดประสิทธิภาพจากการบริหาร

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2553, หน้า 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมผลักดันให้ผู้อื่นเห็นพร้อมและสามารถทำไปพร้อม ๆ กัน ได้อย่างซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ

ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553, หน้า 23) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตน หรือการคลบบันดาลใจ กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่ต้องการ โดยเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดสำคัญ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 4) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการนำและประสานบุคคลอื่น ๆ ทั้งที่มีความเห็นที่ตรงและมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

วราภรณ์ มุกดาอ่อน (2556, หน้า 12 อ้างถึงใน เซาวณี อยู่รอด, 2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวกให้ร่วมใจกับตนดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของผู้ตาม

Terry (1960, p. 293) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงาน เพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Stogdill (1974, p. 411) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและชี้แจงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

Robbins (1989, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคน ที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

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

Daft (2003, p. 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

Bass (1990, pp. 7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ เป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
4. ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลุมนใจสมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. ภาวะผู้นำ เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำ กับผู้ตาม
8. ภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้นำ กับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
9. ภาวะผู้นำ เป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
10. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำ จากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำ ที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการใช้ทักษะกระบวนการเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยโดยการใช้อำนาจอิทธิพล แรงจูงใจ ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็นในการบรรลุเป้าหมาย

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

Steers and Porter (1977, p. 235) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำ การปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่อง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตาม เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายใน องค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงช่วยแก้ไขความขัดแย้ง ระหว่างส่วนต่าง ๆ
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจ ที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Lipham and Hoch (1974, p. 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่าง ๆ ทางการศึกษาความรู้ความสามารถและทักษะ ผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีขึ้น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ ข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อกระบวนการ บริหารงาน ผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำ จะนำ พาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อเป้าหมายร่วมกัน เกิดการร่วมมือ ช่วยรักษาความมั่นคงขององค์กร ช่วยประสาน ให้ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรได้ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ และช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุถึง ความต้องการในความสำเร็จทั้งของตนเองและองค์กร

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำ ในแต่ละช่วงเป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎี ภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่ม และองค์กรในปัจจุบันแนวทางการศึกษาหลายแนวทาง นักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ (Plato Caesar) ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติ กันมาแล้วนักปราชญ์และนักวิชาการ แต่ละคนต่างก็ศึกษาผู้นำ ในแง่ต่าง ๆ จนถึงปัจจุบัน ได้แบ่ง การศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรได้ 4 ยุค ใหญ่ ๆ ได้แก่ ยุคแรก กลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory) ยุคที่ 2 กลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theory) ยุคที่ 3 กลุ่มทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Situational) ยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



สูงสุด โดยแบ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic leadership theory) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4)

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership)

ก่อนมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยผู้ที่จุดประกายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี คือ มัคซ์ เวเบอร์ (Max weber) ในปี ค.ศ. 1920 หลังจากนั้นก็ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมีมากมาย (ปรีชา ทศน์ละไม, 2550)

House (1977) ได้เสนอทฤษฎีที่ระบุว่า ผู้นำเชิงบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร ทั้งนี้ เฮาส์ ได้ระบุว่า ผู้นำเชิงบารมีควรจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย นอกจากนี้ เฮาส์ เห็นว่า ผู้นำเชิงบารมี เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะต้องมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง พฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีของเฮาส์ จึงประกอบด้วย พฤติกรรม คือ การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม สามารถสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ตาม แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำเชิงบารมี สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ตามแนวความคิดของ Howell and Avolio (1992) คือ

1. ผู้นำเชิงบารมี มีจริยธรรม (Ethical visionary leader) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีการประพฤติดีงาม มีการปฏิบัติที่ดี และทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ขององค์กร สังคมส่วนรวมและประเทศชาติ เป็นสำคัญ ผู้นำ แบบนี้จะใจกว้างรับฟังทั้งข้อมูลที่เป็นบวกและเป็นลบ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้อื่นแบ่งปันข้อมูลและให้โอกาสคนอื่นเรียนรู้และพัฒนา ผู้นำแบบนี้จึงทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ผูกพันและเกิดความพึงพอใจ จึงทุ่มเทและสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้มาก

2. ผู้นำเชิงบารมีที่ไม่มีจริยธรรม (Unethical visionary leader) จะมุ่งการควบคุมและผลักดันผู้ตามให้มุ่งผลประโยชน์ของผู้นำ เป็นสำคัญ ผู้นำ แบบนี้ ชอบฟังข้อมูลเป็นบวก และจะแบ่งปันข้อมูลเฉพาะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้นำ แบบนี้ชอบให้ผู้ตามเกรงกลัวและเชื่อฟัง และเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง เป็นศูนย์กลางความสำคัญ

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

### (Transactional and transformational leadership)

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ค.ศ. 1985 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายประสิทธิผลหรือความสำเร็จของผู้นำ พิจารณาจากผู้นำ และผู้ตามที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass, 1990)

Burns (1978) ได้แยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำ และผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจ และคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกันเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ชนแทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉา แข่งแย้งรังเกียจกัน และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะกระตุ้นและจูงใจมากกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ตาม ทำให้งานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง

2. ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) จะมีลักษณะความสัมพันธ์กับผู้นำ ตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำ จะเป็นผู้ที่ให้อะไรบางอย่าง และรับอะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่เดียวกันผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของเบิร์นส์ โดยอธิบายภาวะผู้นำทั้ง 2 คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับผู้นำ และกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม ดังนี้

- 1.1 ให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
- 1.2 จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะ
- 1.3 เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะของ

ผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1.3.1 ความมีบารมี (Charismatic)
- 1.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- 1.3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)
- 1.3.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

- 2.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ
- 2.2 มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนในความพยายามที่เหมาะสม
- 2.3 ตอบสนองตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ตามนานเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic leadership theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) คำว่า “Charisma” หรือ “ความสามารถพิเศษ” มาจากภาษากรีก หมายถึง บุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ นักสังคมวิทยาอย่าง แมกซ์ เวเบอร์ (Weber, 1947 cited in Yukl, 1989, p. 204) ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leader) ว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งอำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมี ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภท โดยเฉพาะผู้นำทางการเมือง ทางศาสนา ผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ แต่ไม่ค่อยพบเห็นผู้นำ เช่นนี้ในองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่น

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic leadership theory) เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำ ลักษณะพิเศษนี้ทำให้ผู้นำ มีอิทธิพลเหนือผู้ตามทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ (ชวัช บุญยมติ, 2550, หน้า 91-93)

House (1977, pp. 194-205) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ดังนี้

1. มีลักษณะเด่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ยิ่งผู้ตามชื่นชอบผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามก็จะยึดผู้นำเป็นแบบอย่างมากขึ้นเท่านั้น สิ่งที่ผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่างได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ และทัศนคติของผู้นำ ต่องานและองค์กร
3. ผู้ตามประทับใจ ในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. แสดงออกถึงความคาดหวังในตัวผู้ตามอย่างสูงสุด มีความเชื่อถือผู้ตาม ผู้ตามยอมรับจุดมุ่งหมายของผู้นำ และยอมเสียสละเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น และมักพบว่าผู้ตามแข่งขันกันทำงาน เพื่อให้ผู้นำบรรลุจุดมุ่งหมาย

6. มีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องทำให้สำเร็จ

7. มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องมีสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา 3 แนวทาง ดังที่วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า 16-18) ได้กล่าวไว้ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการเรื่อยมาจนปัจจุบัน โดยมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยเรื่อยมา และเป็นที่ยอมรับคือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารมีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ทฤษฎีทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งภาวะผู้นำแต่ละทฤษฎีต่างมีจุดมุ่งหมายและถือเป็นปัจจัยหลักในการกระตุ้นส่งเสริม และผลักดันให้การปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์กรต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ปี ค.ศ. 1910-1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โดยมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นมาตั้งแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลง หลังจากทฤษฎีสโตกคิล (Stogdill) ได้นำผลการวิจัยก่อนปี ค.ศ. 1940 มาเปรียบเทียบผลการวิจัยช่วงปี ค.ศ. 1940-1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่กระแสแนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ

Stogdill (1974, p. 56) นับเป็นนักวิชาการที่ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมคนแรก ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีประกอบด้วย

1. ลักษณะทางกาย ได้แก่ มีความแข็งแรง ร่างกายสง่าผ่าเผย
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาสูงกว่าคนอื่น

3. สถิติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง ตัดสินใจได้ดี มีทักษะในการสื่อสาร
4. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม เชื่อมมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นอดทน
6. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น ๆ

McCall and Lombardo (1983, p. 24) ทำการวิจัยคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ และล้มเหลว ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ประกอบด้วย

1. มีอารมณ์ มั่นคงและเยือกเย็น (Emotional stability and composure) ประกอบด้วย ความสงบเยือกเย็น มั่นใจในตนเองและคาดหมายได้เมื่อเผชิญความลำบาก
2. ยอมรับความผิดพลาด (Admitting error) เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำควรยอมรับความผิดพลาดนั้น โดยไม่ควรโยนความผิด ให้บุคคลอื่น
3. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Good interpersonal skills) สามารถสื่อสารและจูงใจคนอื่น โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลังลงโทษหรือบังคับ
4. มีความรู้สติ ปัญญารอบด้าน (Breadth) ผู้นำควรมีความรู้ ความสามารถที่กว้างไกล (Wide range of areas) ไม่ใช่ความรู้ในวงแคบ (Narrow-minded)

Daft (1999, p. 47) ทำการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ดีว่า มีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ได้แก่
  - 1.1 กระฉับกระเฉง
  - 1.2 กระปรี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
3. สถิติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) ได้แก่
  - 3.1 การตัดสินใจ
  - 3.2 ความรู้
  - 3.3 ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่
  - 4.1 ความคิดริเริ่ม
  - 4.2 กระตือรือร้น
  - 4.3 เชื่อสัจสุจริต
  - 4.4 เชื่อมมั่นในตนเอง

5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน (Work-related characteristics) ได้แก่

- 5.1 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
- 5.2 แสวงหาความรับผิดชอบ
- 5.3 เอาใจใส่ต่องาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่

- 6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ
- 6.2 การร่วมมือกับคนอื่น
- 6.3 มีชื่อเสียง
- 6.4 มีทักษะทางสังคม
- 6.5 รู้จักกาลเทศะ

Dubrin (1998, p. 29) เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ประกอบด้วย คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะทั่วไป (General personality traits) ได้แก่

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.2 ความสุภาพอ่อนน้อม
- 1.3 น่าไว้วางใจ
- 1.4 โปรงใส ตรวจสอบได้
- 1.5 กล้าแสดงออก
- 1.6 การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม
- 1.7 มองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่น

2. คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน (Task-related personality traits) ได้แก่

- 2.1 มุ่งมั่นต่องานและบุคคล
- 2.2 มีความฉลาดทางอารมณ์
  - 2.2.1 ตระหนักในตนเอง
  - 2.2.2 บริหารตนเองได้
  - 2.2.3 ตระหนักในสังคม
  - 2.2.4 การจัดการความสัมพันธ์ในองค์กร
- 2.3 มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
- 2.4 มีวิสัยทัศน์การควบคุมในองค์กร
- 2.5 มีความกล้าหาญ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้น บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางอารมณ์และใจกว้าง (Social maturity and breadth) คือ ต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวอย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัด ความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner motivation and achievement drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูงจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็จะทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relation attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นเขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่ทำเสร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่นและการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้แนวคิดไว้สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมาของบุคคลที่คิดตัวมาในเรื่องของ

1) ลักษณะทางกายภาพ 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะด้านทักษะและความสามารถ และ 4) คุณลักษณะทางสังคมในการเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทำให้เกิดการยอมรับนับถือและศรัทธาในตัวผู้นำ แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavior theory)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้กรอบแนวความคิด โดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ Lippitt and White (1960, p. 22 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 16) ศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมกลุ่มและการตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับน้อยมาก ผลการวิจัยได้ผลว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ ผลงานวิจัยที่แพร่หลายต่อมา ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เริ่มพัฒนาโดย Hamphill and Coons (1950, p. 30 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 17) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดยลิเคิร์ทและคณะ และการศึกษาของ Blake and Mouton (1985, p. 14 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 17) ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลปิ้นเป็นตารางการบริหาร (The managerial grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติเริ่มโครงสร้าง (Initiating structure) และมิติสัมพันธ์ (Consideration) หรือมุ่งเน้นงาน (Job-center behavior) และมุ่งเน้นคน (Employer-center) ผลการศึกษาได้ผลว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและรักษาสภาพขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหาคำประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยาก และพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุด เป็นสากลในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984, p. 32 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 17) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสถานการณ์ (Arnold & Feldman, 1986 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 17)

## 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Leadership theory situation)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Arnold & Feldman, 1986, p. 12 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 17) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้ง แต่ทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม ทั้ง 3 แบบ หรือมีพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์สถานการณ์ตัดสินใจของวูม และเยทตัน (Vroom



& Yetton's normative decision theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Situation leadership theory) ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของเฮาวส์ (House's path-goal theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าว กำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ให้ความสำคัญของสถานการณ์ควบคุม (Situational control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการจูงใจทางดำเนินงาน (Task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสถานการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจด้านความสัมพันธ์ (Relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ควบคุมปานกลาง

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational theory)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ศักดิ์ศรัทธาของของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1985) ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First order of change) เท่านั้น (Bass, 1985, p. 30) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989, p. 351)

#### ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยไฮไลโอ

การศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยไฮไลโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงาน และองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการ

ทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอแนะในการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกต่อการรับรู้ของผู้ตามในแง่การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงพฤติกรรม

จากพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งพฤติกรรมตามแบบของผู้นำได้ 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูงและ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ จะเกิดเกิดผลดีในการทำงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สถานการณ์

ภาวะผู้นำที่อาร์ ซี (T R C Leadership theory) พัฒนาโดยยุก (Yukl, 1989, p. 82) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย 3 ด้าน

1. พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (Task-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การการติดตามประเมินผลงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากรพฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวัง สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and interpreting external events) การปลุกเร้าการสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรมการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์และมุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้พฤติกรรม

ในการบริหารแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยทุกแนวคิด ต่างก็มีความเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องเป็น ผู้นำที่มีความเข้าใจกับสถานการณ์และสามารถปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันให้ดีที่สุด

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio

### ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ในทศวรรษที่ 1920 เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อมาในปีทศวรรษ ที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมี นี้เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กร ต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997, p. 374 cited in Burns, 1978) Bass (1985, pp. 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎี ให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น Bass เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนั้นดังนั้นต่อมา ในทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การสร้างบารมี แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง Bass ได้ให้เหตุผล ในการใช้คำว่า การสร้างบารมี แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทน ของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวด ตื่นเต้น เกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากขึ้นไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็น ผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การสร้างบารมี แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี Burns และ Bass เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley, Pietri & Megginson, 1996, p. 412)

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Transformational Leadership” นักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยหลายคำ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549, หน้า 31) ดังนั้น เพื่อความเข้าใจและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อบ่งบอกถึงลักษณะหรือพฤติกรรมการบริหาร หรือภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Bass (1985, p. 211) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัด โดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคาดหวังของลูกน้อง

Bass and Avolio (1994, p. 2) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำ ให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่เขาตั้งใจตั้งแต่ต้น

และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Yukl (1989, p. 351) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

Schultz and Schultz (1998, p. 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

อำภา ปิยารมย์ (2549, หน้า 33) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ก่อนให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมีการสร้างแรงจูงใจการกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

คุสิต สมศรี (2551, หน้า 22-23) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าเดิมที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในลักษณะของการใช้อำนาจการบริหารในทางที่ดีและเหมาะสม มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ เห็นเป้าหมาย เห็นความสำเร็จเกิดความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าเดิม เห็นประโยชน์ส่วนรวม สร้างความภูมิใจในความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจอย่างทุ่มเททำงานมากกว่าเดิม อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรต่อไป

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, pp. 30-31) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำและก็จะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำจะต้องสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น

Tichy and Devanna (1986, pp. 19-32) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 92-93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากอดีต ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ ในปัจจุบันผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูป และยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังขับเคลื่อน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ท้าทายใจคนที่เกี่ยวข้องพร้อมที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิสัยทัศน์นั้นให้สำเร็จ

2. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากรได้นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ ที่กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประสบการณ์เดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสถานะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ กล่าวคือ ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษา ทั้งในเชิงลึก กว้าง และไกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว หรือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบอำนาจมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำให้ส่วนของตนได้อย่างเต็มที่

Fullan (2006, p. 42) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจ ผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้าม คอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เสนอญ่หน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจรวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรเป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องประกอบด้วย ปัจจัยหลัก คือ ผู้นำจะต้องสามารถทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และยอมรับในตัวผู้นำทำให้ผู้นำสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติกิจกรรมและงานต่าง ๆ เต็มกำลังความสามารถ โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเกิดการยอมรับกันและกัน ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด



### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง จนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มกำลังความสามารถ จนงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของเบอร์น โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมุมมองของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งได้อธิบายว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความชื่นชม ไว้วางใจจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ตั้งแต่แรก เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตาม ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงคุณค่าและความสำคัญของจุดมุ่งหมายวิธีการที่จะให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่จะอุทิศตนเพื่อกลุ่มหรือทีมงานและองค์กร
3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass (1985, p. 30) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์ (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individual consideration) เท่านั้น ความเสน่ห์บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

ต่อมาทฤษฎีของ Bass and Avolio ได้ปรับปรุงใหม่ จึงเพิ่มพฤติกรรมด้านการจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธลักษณะเพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละ

องค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ (Bass & Avolio, 1994, pp. 112-122)

### 1. ด้านการสร้างบารมี (Idealized influence)

#### ความหมายของการสร้างบารมี

การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วยและต้องการเอาเป็นแบบอย่าง ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลที่สามารถดึงดูดใจคนให้เกิดความจงรักภักดี ยอมรับปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ ทุ่มเทพความพยายามในการทำงานโดยไม่หวังผลประโยชน์ (Bass & Avolio, 1994, pp. 35-55)

การสร้างบารมี พัฒนามาจากการเป็นผู้บิบบารมีของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) โดยเบส และอโวลิโอได้ใช้คำว่ากรสร้างบารมี แทนคำว่ากรสร้างบารมี ซึ่งเหมาะสมกว่า (Bass & Avolio, 1994, pp. 35-55) กรสร้างบารมี หมายถึง กรที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

คำว่า บารมี (Charisma) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ เช่น ความสามารถที่ทนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต หรือสามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ (Yukl, 1994) ซึ่ง Bass (1986, p. 48) กล่าวว่า ความมีบารมีเป็นความสามารถมองการณ์ไกลและการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาในการขัดแย้ง

อย่างเป็นธรรมชาติ สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น  
 และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม  
 เพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย อิทธิพลในตัวผู้นำทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบซึ่งตรงกับคุณสมบัติ  
 ทางบารมีเป็นสิ่งที่ดีก่อให้เกิดความไว้วางใจความผูกพันแรงบันดาลใจซึ่งลักษณะของผู้นำ  
 มี 7 ประการ ได้แก่ ลักษณะเด่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นแบบอย่างของผู้ตามในเรื่องของค่านิยม  
 ความคาดหวัง ความหนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้น และทัศนคติของผู้นำที่มีต่อการทำงานขององค์กร  
 สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวังเชื่อมั่น  
 ในผู้ตามและเชื่อว่าผู้ตามสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจใน  
 การให้พันธกิจบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้มีบทบาทที่ชนะใจผู้ตาม House (1977) พบว่า ยิ่งผู้ตาม  
 มีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใด ก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้นและในการเลียนแบบทั้งพฤติกรรม  
 เจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วยนั้น คือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม ได้  
 ดังนั้น พฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้  
 การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner, 1993, p. 114) สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์  
 (2545, หน้า 333) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 แสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิด  
 การเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมปฏิบัติมาตรฐาน  
 ทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถือ  
 อย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้  
 วิสัยทัศน์สร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจต่อผู้ตาม และในการศึกษานำร่องของ Bass  
 (1985, pp. 29-30) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (Benevolent father)  
 ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมลูกน้อง โดยการแนะนำ ช่วยเหลือ  
 สนับสนุนให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดีให้อิสระ  
 แก่ลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และ  
 ประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อทำให้  
 บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ  
 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง  
 มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นแบบอย่าง  
 ที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มี  
 ความชัดเจน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

## 2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspiration motivation)

### ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ

รุ่งอรุณ บุตรสิงห์ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่ผู้นำ จุดประกายความคิด อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดที่จะช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้ง การทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

จิตวดี เนียมสุวรรณ (2554, หน้า 18-19) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับจุดหมายของผู้นำ วิธีสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดขึ้นได้โดยการพูดเพื่อเร้าใจผู้ตาม ให้มีความมั่นใจ เน้นการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และใช้วิธี Pygmalion effect (Bass, 1985)

การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำ จะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถ บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของ องค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงจูงใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขา สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงความเป็น ปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาทำให้ผู้ตามจัดการ กับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิด สร้างสรรค์ สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 17) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้น จิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจะสร้าง

และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1994, pp. 56-95)

Bass (1985, p. 66) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจของผู้นำ (Yukl & Van Fleet, 1982 cited in Bass, 1985, pp. 68-71) ได้แก่

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรม ดังนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทาย

ความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดง

ความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 มีนโยบายส่งเสริมการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้กระบวนการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ผู้นำต้องการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in cause) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งการเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองและการเชื่อมั่น ในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อความสำเร็จ

4. การใช้พิภกแมเลียน เอฟเฟค (Pygmalion effect) (Making use of the pygmalion or Self-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังและผู้ที่ถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้องและพฤติกรรมที่ผู้นำควรแสดง ได้แก่

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีกองผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น โอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จขององค์กร

สรุปการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ โดยการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อในเหตุผล และการสร้างความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

#### ความหมายของการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 28) ได้สรุปความหมายการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง หาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมโยงว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีการแก้ปัญหา สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน (Bass & Avolio, 1994, pp. 112-122)

Bass (1985, p. 95) กล่าวว่า เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยการให้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที และกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญญา รวมถึงการใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985, p. 99) Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้มีความริเริ่มใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาเดิมถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างกับผู้นำ แต่ก็ไม่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

Wortman (1982 cited in Bass, 1985, p. 99) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงการค้นคิดวิถีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญหาในตัวของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผลและการประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารในระบบที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์และพูดให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ

จากการศึกษาของ Lippitt (1982 อ้างถึงใน พวงทิพย์ มั่งคั่ง, 2543, หน้า 37) พบว่าในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน เป็นช่วงที่เกิดกังวลไม่แน่ใจ ผู้นำจะกระตุ้นปัญหาของผู้ตาม ในด้านการจัดอันดับความสำคัญของปัญหา ดังนี้ ประเมินประโยชน์ที่จะได้รับแต่ละทางเลือก คั่นคว้า แลกเปลี่ยนและร่วมใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่น แสวงหาทรัพยากรมาทดแทน

เลือกใช้นวัตกรรม สร้างรูปแบบการบริหารใหม่และให้บริการที่ใช้ทรัพยากรน้อยลงปรับปรุง เปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติเพื่อลดการใช้ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิค ส่วน Burns (1978) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะเปลี่ยนแปลงเฉพาะแรงจูงใจ ค่านิยมและความเชื่อเท่านั้น แต่จะทำให้ยอมรับสัญลักษณ์ในการแก้ปัญหา

Quinn and Hall (1983 cited in Bass, 1985, pp. 110-112) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกัน 4 วิธี ซึ่งผู้นำสามารถนำมาใช้การกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตาม ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล (Rationally) ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เป็นทางการ ในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นที่ความเร็วและความมีประสิทธิภาพ

2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาก็จะใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนกับตนเอง

3. การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้น ลดหลั่นและมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและประสบการณ์ โดยมีความเคร่งครัด ความถูกต้องและเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้างเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานงาน

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

สรุปได้ว่า การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก เพื่อเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย เป็นการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การตามตัวชี้วัด ที่บ่งบอกว่า มีคุณภาพหรือประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด



#### 4. ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration)

##### ความหมายของการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 18) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า (Bass & Avolio, 1994, pp. 112-122)

Bass (1985, p. 82) กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติตามลูกน้อง เหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้ความแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างของบุคคลสามารถ สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985, pp. 84-91)

1. การเน้นการพัฒนา (Development orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือ เพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น ขึ้นตามความต้องการขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจมีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความเป็นเอกบุคคล (Individualized orientation) โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการบันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ (Walk around management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อระหว่างบุคคลแบบ 2 ทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจลูกน้อง ได้มีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกริยาของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะอะไรและทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้องเป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษารายบุคคลให้แก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งของตนเพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษาผู้แนะแนว ผู้ฝึกและครู (Bass, 1985, pp. 84-91)

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกที่เป็นกระบวนการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยงมีการติดต่อกับบุคลากร

เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคคลกระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากร มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

จากการศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio เป็นลักษณะพฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้นำหรือผู้บริหารกระทำต่อผู้ตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการการสร้างผู้นำเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของงานที่ทำร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ตามได้ใช้ ใ้ปัญญา ความรู้ ความสามารถและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ และการคำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญและใส่ใจเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ตามเกิด ความพึงพอใจ เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ตามได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้น และการแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันทำงานอันนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กร ต่อไป

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

### ความหมายของประสิทธิผล

ได้มีผู้นิยามความหมายของคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้มากมายหลายท่าน โดยมีสาระสำคัญที่ส่วนมากมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2544, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึง ความสำเร็จ ของผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 9-10) กล่าวว่า ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จ ในการจัดการให้เกิดขึ้น 2 ทาง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่เป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จ ของกิจการ สำหรับคำว่าประสิทธิผล คือ การสามารถสร้างผลสำเร็จออกมา โดยได้ผลงานที่มีคุณค่า สูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป แต่คำว่า ประสิทธิภาพ เป็นเพียงการวัดค่ากิจการสามารถทำได้สำเร็จผล ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ไม่มีการสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ได้ใช้ไป ว่าได้ใช้ไป มากน้อยเพียงใด

ธร สุนทรายุทธ (2546, หน้า 34) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

วิทยา คำนธำรงกุล (2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่า องค์กรสามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่ พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

Price (1963, p. 318) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร 5 อย่างคือ ความสามารถในการผลิตขวัญ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัวและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร

Seashore and Yuchman (1967, p. 393) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือหมายถึง ระดับการบรรลุความสำเร็จของ องค์กร

Campbell (1977, pp. 36-39) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้นำ ทางการศึกษาสามารถบริหารจัดการโรงเรียน โดยอาศัยหลัก 4 ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) การบูรณาการ (Integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ ของระบบค่านิยมจนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

Steers (1977, p. 55) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ให้ความสามารถในการ แยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการ และบริหารงาน ให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ที่ทำให้องค์กรสำเร็จผล การปฏิบัติงานที่องค์กรพึงประสงค์ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### **ความหมายของประสิทธิภาพของสถานศึกษา**

วันชัย พนรัตน์ (2540, หน้า 46) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้ให้ทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 38) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ตลอดจน มีความสามารถในการบูรณาการผสมผสาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาตามที่ ได้ ตั้งไว้

การดี อนันต์นารี (2551, หน้า 332) สรุปว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการบริหารจัดการ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีบางส่วนที่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพเต็มที่ เห็นได้จากโอกาสการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็กและเยาวชนที่ยังดำเนินการได้ไม่ครบร้อยเปอร์เซ็นต์ ยังมีอัตราการออกกลางคันของผู้เรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น นอกจากนี้ การจัดสรรงบประมาณก็ยังไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา สำหรับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาที่พิจารณาถึงผู้สำเร็จการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดแนวโน้มการจัดการศึกษา

ทรงชัย คงเงิน (2553, หน้า 52) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ไม่เพียงแต่เรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว หรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมไปถึงสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม บุคลากรผสมผสานคงสภาพสถานศึกษาให้เป็นที่น่าพอใจและผลสำเร็จของการทำงานให้สถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาจนสามารถทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพภาพรวมทั้งระบบ

ภัทรพร อะพรรัมย์ (2555, หน้า 35) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานที่ตนสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Morphet (1982, pp. 93-97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถของใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ

Dessler (1986, pp. 68-69) ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน

Reid (1988, p. 5) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาว่าหมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา

Hoy and Miskel (1991, pp. 209-300) กล่าวว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างเป็นปกติ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิก

จากความหมายดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยการพิจารณาตัวชี้วัดจากความสามารถของสถานศึกษาในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### **การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา**

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ดำเนินอย่างมีหลักการ บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อถือได้ เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งระบบเพื่อปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับเปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 8-9 อ้างถึงใน เฉลิมชัย วารี, 2556, หน้า 26) กล่าวว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งองค์กรประเมินประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรเป็นแนวทางในการประเมิน ภรณ์ กิรติบุตร (2529, หน้า 185-187 อ้างถึงใน เฉลิมชัย วารี, 2556, หน้า 27-28) ได้เสนอแนวทางในการประเมินไว้ 3 แนวทางด้วยกัน คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ความหมาย (Gold model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The system resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า องค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กร แสวงหาผลกำไรจากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multi of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างเพื่อพิจารณาผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลนี้ ได้แก่ Mahone (1977, pp. 10-106)

นิคม กันตะคะนันท์ (2548, หน้า 48) เสนอเกณฑ์บ่งชี้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษา ประถมศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ที่ช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก เพื่อเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจ บทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การตามตัวชี้วัด ที่บ่งบอกว่ามีคุณภาพหรือประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด

### ประสิทธิผลของสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Mott

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Mott (1972, p. 398) กล่าวถึง 4 องค์การประกอบ ดังนี้

#### 1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ความหมายของความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

จรรยารัตน์ แก้วปิ่นขันธุ์ (2556, หน้า 78) กล่าวว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน นอกจากนี้จะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษา เล่าเรียนที่พึงปรารถนาต่อการดำรงชีวิต และการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

เฉลิมชัย วารี (2556, หน้า 67) กล่าวว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง คุณภาพที่เกิดกับนักเรียนนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ และยังมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนา

สถานศึกษามีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา คือ ผลผลิตของระบบการศึกษาสถานศึกษา หากมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและมีคุณภาพการเรียนการสอน อยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมากจะเป็นสถานศึกษาในเมือง โรงเรียน

ระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง หรือสถานศึกษาที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม บุคลากร มีคุณภาพตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิผล Hoy and Miskel (1991, p. 382) จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาแล้วเรียนมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ ที่พึงปรารถนา ให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (บุษราคามณีนุ ปะเตทอง, 2549, หน้า 36-37)

องค์ประกอบในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ได้แก่ อาคารที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน ผู้บริหาร และครูเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่ความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียน อย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานทางวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและ เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครู อาจารย์รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ในการปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงและความเจริญในทุกด้าน เป็นที่เชื่อได้ว่าสถานศึกษานั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนและองค์กร (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2544, หน้า 169)

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน จนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้นไป ความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของครู

## 2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ความหมายของความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ธวัชรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 72) กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มี ทัศนคติทางบวก หมายถึง ความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึก พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการแสดงออก ในทางที่งาม สมเหตุสมผล เหมาะสมกับวัย รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และคิดอย่างสร้างสรรค์

เฉลิมชัย วารี (2556, หน้า 68) กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มี



คุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย เป็นคนมีเหตุผล มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา

การศึกษานอกจากจะเสริมสร้างให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุมีผลและคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ ความสามารถทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผลมีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม อย่างเหมาะสมและดีงาม ทักษะคิดทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนแล้ว (ชร สุนทรายุทธ, 2546, หน้า 34) ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถอยหนีสังคมมีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลและยอมรับกฎ กติกาของสังคมที่กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเป็นส่วนร่วม เห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวม ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง อดทน และสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จัดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (Hoy & Miskel, 1991, p. 33)

ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียน เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเตรียมเยาวชนให้เห็นผู้ใหญ่ที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมให้บุคคลรู้จักสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเอง มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ มีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม (บุษราคัญจน์ เป็ดทอง, 2549, หน้า 37-38)

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี และทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

### 3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้

ความหมายของความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้

ธวัชรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 73) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษาก้าวหน้า ทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ โดยได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ

จรรยารัตน์ แก้วปิ่นจันทร์ (2556, หน้า 79) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษาได้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน การดำเนินงานในการบริหาร และสามารถจัดการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษา ทันท่องสถานะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสามารถในการสนองความต้องการของ ผู้มารับบริการ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม และมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และ นักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น สถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม (ชวัลรัตน์ ไบบัว, 2555, หน้า 32) การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาจะต้องทันสมัยและสอดคล้องกับความจริง ก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของสถานศึกษาไม่ควรยึดตายจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จนทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาอุปกรณ์การเรียนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาดร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ผู้บริหารและ ครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารการเงินและการดำเนินต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน (Hoy & Miskel, 1991, p. 383)

ดังนั้น ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการเหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับ นักเรียนทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบ ธรรมดา (ชร สุนทรายุทธ, 2546, หน้า 34 )

สรุปได้ว่า ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงาน ทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหาร และการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการ

ดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษา

#### 4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

ความหมายของความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

จรรยารัตน์ แก้วปั้นขันธุ์ (2556, หน้า 80) กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

เฉลิมชัย วารี (2556, หน้า 69) กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้การดำเนินการสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้สำเร็จ

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งของสังคม ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารและครูภายในสถานศึกษา มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (ชวลีรัตน์ ไบบัว, 2555, หน้า 32) การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม นั้น เป็นการตอบสนองธรรมชาติ ของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกันและเป็นการได้ช่วยกันคิดช่วยกันออกความเห็น และช่วยกันลงมือทำ ย่อมนำไปสู่ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน (เฉลิมชัย วารี, 2556, หน้า 41) สถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบใด การทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบไปด้วย เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จที่สูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเองร่วมกัน ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในสถานศึกษา จึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควรตั้งแต่หลักสูตรควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรเพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู การปรับตัวและบุคลิกภาพของนักเรียน ได้อย่างเหมาะสม กว้างขวาง ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่ทันยุคสมัยในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (พวงทิพย์ มั่งคั่ง, 2543, หน้า 27)

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เกิดความราบรื่น เรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ใช่

อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน เรื่องส่วนตัวอย่างเสมอภาพ และเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการลดช่องว่างซึ่งกันและกัน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลบางโอกาส

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

จากการศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Mott (1972) ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาได้อย่างดี

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ

### ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง หรือที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการองค์กรนั้น เป็นผลมาจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากอดีต จนทำให้มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคนและพฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานในองค์กร ผลการวิจัยหลายฉบับและแนวคิดจากนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) (Bass & Avolio, 1994, pp. 214-215) ซึ่งเป็นความคิดใหม่ที่ต่างจากเดิมว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องทำให้คนและงานทั้งระบบดีขึ้นดังนี้

วิจลน์ โกษาแสง (2548, หน้า 4) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถชักชวนหรือจูงใจให้ผู้อื่นทำงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์โดยผู้ร่วมงานมีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่โรงเรียน

Edmonds (1979) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิด  
 ความมีประสิทธิภาพในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Smith and Purkey (1983) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า  
 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาบุคลากร
9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระเบียบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้  
 เนื่องจากการที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ  
 และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1985, p. 92) และภาวะ  
 ผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Reid, 1988, p. 24)

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของ  
 สถานศึกษาซึ่งชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เช่น  
 นิสานาด นนท์จุมจัง (2552, หน้า 93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 แลประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถพยากรณ์และ ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของนักบริหารการศึกษา เป็นสำคัญ ภายใต้ข้อจำกัดของการบริหารสถานศึกษา แนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด คือ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา มีฐานะเป็นนักบริหาร มีหน้าที่เช่นเดียวกับหน้าที่ผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กร คือ ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้อง ส่งเสริมให้เกิดระบบความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารจะสามารถชักชวนหรือชี้แนะให้ผู้อื่นทำงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้ร่วมงานมีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือได้นั้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อสร้างประสิทธิผล, ให้แก่สถานศึกษามากยิ่งขึ้น (วิจลน์ โกษาแสง, 2548, หน้า 4)

การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น มาจากหลายปัจจัยด้วยกัน และปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นคือ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2532, หน้า 19 อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2556, หน้า 46) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารว่า การบริหารมีความเกี่ยวพันและมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมากในปัจจุบัน โดยการบริหารจะสามารถช่วยให้มนุษย์ได้เข้าใจถึงความสามารถ และศักยภาพของตนเอง จะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ Hoy and Miskel (1991, pp. 297-307) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา พิจารณาจากผลลัพธ์ (Outcome) ของ การปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู การรับรู้ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมพิจารณาจากความสามารถในการผลิตที่เป็นปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ไพฑูริย์ แก้วเงิน (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กิ่งกาญ จิตต์กะวาน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, p. 20) สอบถามครูปฏิบัติการสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 320 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรัชย์ ชูคำ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

นิศานาถ นนท์จุมจัง (2552) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ธวัชรัตน์ ไบบัว (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก

จรรยารัตน์ แก้วปิ่นจันทร์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ 3) ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ลำปาง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ( $r = .737$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Burke (1983 อ้างถึงใน นฤมล นาคเอี่ยม, 2550, หน้า 45) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์การ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้ แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือชาวนีมิชชัน (Shawnee mission) 18 แห่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศ องค์การไม่มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทั้ง 18 แห่ง มีความแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์การที่ได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมาก มีความพึงพอใจในการทำงานและการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และมีการประสานสัมพันธ์กัน



เป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด ที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครูผู้ปฏิบัติ การสอนค่อนข้างสูงในที่สุด

Kendrick (1988, p. 1330) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล จากงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

Sharpton (1985, p. 3669-A) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดดิโนรูป 3 มิติ ผลการศึกษา พบว่าแบบผู้นำของผู้บริหาร แยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์สอน ประสบการณ์ในการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระดับการศึกษาของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนักบริหาร และแบบที่ใช้รองลงมา คือ แบบนักพัฒนา

Reed (1987, p. 138-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของ Stogdill และแบบสอบถามความพึงพอใจ Likert ผลการศึกษา พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทางครูจะมีความพึงพอใจสูงและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงด้วย ส่วนครูที่ไม่พึงพอใจการทำงาน จะมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Venkat and Pooja (2008, pp. 35-36) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้สามารถทำงานได้มากกว่า คำว่าหน้าที่ และพนักงานเต็มใจเพิ่มความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษมากขึ้น รวมทั้งช่วยเหลือผู้ร่วมงานและร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งเกิดจากความไว้วางใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เช่น การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กรช่วยเหลือผู้เข้ามาทำงานใหม่ การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน และหลีกเลี่ยงการจับผิด ดังนั้น เพื่อให้

มีพนักงานมุ่งมั่น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งนี้จะช่วยให้ผู้นำเหล่านั้นสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ผู้นำที่มีทักษะการทำงานและความมั่นคงทางอารมณ์สูงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านบวก

สรุป การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของสถานศึกษา ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของสถาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครูให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมาย รวมถึงคุณลักษณะและพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ดั่งนั้นต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรมและภาวะผู้นำอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ในสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลประสิทธิผลของสถานศึกษาในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย การสร้างบารมี การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงาน มีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวนครู 1,338 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ซึ่งหาจำนวนกลุ่มจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน จากนั้นทำการสุ่มโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ที่ตั้งของโรงเรียน	จำนวนประชากร (คน)				จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)			
	จำแนกตามขนาดโรงเรียน				จำแนกตามขนาดโรงเรียน			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
อำเภอรัฐประเศ	120	160	79	359	27	36	18	81
อำเภอวัฒนานคร	120	238	140	498	27	54	32	113
อำเภอโคกสูง	21	101	15	137	5	23	3	31
อำเภอตาพระยา	28	148	168	344	6	33	38	77
รวม	289	647	402	1338	65	146	91	302

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ โดยใช้ทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงจูงใจ
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ โดยใช้ทฤษฎีของ Mott (1972, p. 373) เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, p. 66) และประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Mott (1972, p. 373)

2. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

3. นำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, p. 66) ทั้ง 4 ด้าน และประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Mott (1972, p. 373) มาสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย

4. ร่างแบบสอบถามเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

5. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบรายการข้อคำถามที่มุ่งวัดองค์ประกอบในเนื้อหา การใช้ภาษา ความครอบคลุมในเนื้อหา ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ให้มีความถูกต้องชัดเจน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ 2 ใน 3 ท่าน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีรายนาม ดังต่อไปนี้

- |     |                       |   |
|-----|-----------------------|---|
| 5.1 | ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู    | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                                  |
| 5.2 | ดร.ชยาธิศ กัญหา       | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2            |
| 5.3 | นายกฤษณะ โพธิ์ร่มเย็น | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองยางนุสรณ์<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 |

6. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ได้นิยามไว้ในแต่ละตอน และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .05 ขึ้นไป ได้แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 50 ข้อ และแบบสอบถามด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .66-1.00

7. เสนอแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนไปทดลองใช้

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

8.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) โดยใช้เกณฑ์ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป และปรากฏว่า ในส่วนของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .29-.93 และแบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .21-.93

8.2 นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป มาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ .98 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษา มีค่าเท่ากับ .98

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นและมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากครูที่ปฏิบัติการสอนที่ใช้ในกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบสอบถาม จำนวน 302 ฉบับ จัดส่งไปยังครูที่ปฏิบัติการสอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากครู ด้วยตนเองตามเวลาที่กำหนด

3. ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจัดแบบสอบถามให้ผู้อำนวยความสะดวกศึกษาอีกครั้ง ละขอความกรุณาให้ส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้จัดซองพร้อมติดแสตมป์และเจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัยไว้เรียบร้อยแล้ว

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กลับคืนมา เป็นฉบับที่สมบูรณ์ 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ของ Bass and Avolio (1994, p. 231) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 5 ระดับ โดยให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน โดยหาค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดนำมาเทียบเกณฑ์ โดยกำหนดเกณฑ์และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามที่กำหนดไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 102)

4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Mott (1972, p. 398) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของผู้บริหาร ทั้ง 5 ระดับ โดยให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน โดยหาค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดนำมาเทียบเกณฑ์ โดยกำหนดเกณฑ์และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามที่กำหนดไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 102)

4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) แล้วเทียบกับเกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 144) ดังนี้  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.81$  ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงหรือสูงมาก  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.61$  ถึง  $\pm 0.80$  หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.41$  ถึง  $\pm 0.60$  หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.21$  ถึง  $\pm 0.40$  หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\pm 0.00$  ถึง  $\pm 0.20$  หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยเริ่มจากสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติ และอักษรย่อ ในการนำเสนอผลข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$r$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
$p$	แทน ค่าความน่าจะเป็น
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$X$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
$X_1$	แทน การสร้างบารมี
$X_2$	แทน การสร้างแรงคลใจ
$X_3$	แทน การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
$X_4$	แทน การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล
$Y$	แทน ประสิทธิผลของสถานศึกษา
$Y_1$	แทน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
$Y_2$	แทน ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
$Y_3$	แทน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
$Y_4$	แทน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศระแก้ว เขต 2 ผลการวิเคราะห์ปรากฏผล ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2  
โดยรวมทุกด้าน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	ด้านการสร้างบารมี	4.09	0.37	มาก	4
2.	ด้านการสร้างแรงคลใจ	4.36	0.43	มาก	1
3.	ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	4.18	0.41	มาก	2
4.	ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	4.17	0.39	มาก	3
รวม		4.20	0.34	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ  
จากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงคลใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการคำนึงถึง  
ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว  
เขต 2 ด้านการสร้างบารมี

ข้อ	ด้านการสร้างบารมี	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารประพฤติตนให้ครูเคารพนับถือเชื่อมั่นศรัทธา และให้ความไว้วางใจ	3.98	0.66	มาก	9
2.	ผู้บริหารมีวิธีการในการกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานร่วมกัน และทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	3.90	0.52	มาก	11
3.	ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน	3.93	0.63	มาก	10

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างบารมี	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
4.	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญในเรื่องของ อุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมการปฏิบัติงาน	4.14	0.70	มาก	5
5.	ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงเรื่องของ คุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก	4.10	0.78	มาก	7
6.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.13	0.81	มาก	6
7.	ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน	4.21	0.82	มาก	3
8.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.31	0.71	มาก	1
9.	ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันยุคทันเหตุการณ์ กับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.30	0.70	มาก	2
10.	ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.06	0.82	มาก	8
11.	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนา มีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน	3.89	0.69	มาก	12
12.	ผู้บริหารมีปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงาน	4.18	0.77	มาก	4
รวม		4.09	0.37	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันยุคทันเหตุการณ์กับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนา มีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว  
 เขต 2 ด้านการเป็นสร้างแรงคลใจ

ข้อ	ด้านการสร้างแรงคลใจ	n = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1.	ผู้บริหารมีทักษะในการพูด จูงใจ โน้มน้าวให้ครูเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.30	0.70	มาก	8
2.	ผู้บริหารมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูมีความรัก ความสามัคคี ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.27	0.57	มาก	9
3.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	4.23	0.75	มาก	10
4.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.27	0.73	มาก	11
5.	ผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.54	0.63	มากที่สุด	1
6.	ผู้บริหารทำให้ครูไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน	4.49	0.60	มาก	2
7.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้ปรับปรุงคุณภาพ การปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.58	มาก	3
8.	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ ในผลงานของตนเอง	4.39	0.68	มาก	4
9.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการสร้างทีมงานในสถานศึกษา	4.37	0.65	มาก	5
10.	ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ	4.34	0.61	มาก	7
11.	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์และวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.35	0.71	มาก	6
รวม		4.36	0.43	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารทำให้ครูไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

ข้อ	ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	$n = 302$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.41	0.67	มาก	3
2.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน	4.42	0.67	มาก	1
3.	ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา	4.41	0.66	มาก	2
4.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรอย่างมีเหตุผล	3.98	0.66	มาก	9
5.	ผู้บริหารช่วยให้ครูมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน	3.90	0.52	มาก	11
6.	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูได้รับทราบอยู่เสมอ	3.93	0.63	มาก	10
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน	4.14	0.70	มาก	6

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.10	0.78	มาก	8
9.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีความรอบรู้	4.13	0.81	มาก	7
10.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูกิจหาวิธีแก้ปัญหาคือที่เกิดขึ้น มาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.21	0.82	มาก	5
11.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติ ด้านอย่างหลากหลาย	4.31	0.71	มาก	4
รวม		4.18	0.41	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร ช่วยเหลือครูมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว  
 เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ข้อ	ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม	4.30	0.70	มาก	6
2.	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามแนะนำให้ความช่วยเหลือ และเสนอแนะแก่ครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง	4.06	0.82	มาก	12
3.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.89	0.69	มาก	16
4.	ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงาน ของครูแต่ละคน	4.18	0.77	มาก	8
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.41	0.69	มาก	4
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่อง ส่วนตัว	4.41	0.67	มาก	3
7.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของครูเป็นรายบุคคล	4.42	0.67	มาก	1
8.	ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมาย	4.41	0.66	มาก	2
9.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเอาใจใส่ต่อครูทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน	3.98	0.66	มาก	13
10.	ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูเป็นรายบุคคล	3.90	0.52	มาก	15
11.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.93	0.63	มาก	14
12.	ผู้บริหารพัฒนาครูโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน	4.14	0.70	มาก	9
13.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับทรัพยากร บุคคล	4.10	0.78	มาก	11
14.	ผู้บริหารมีการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.81	มาก	10



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	$n = 302$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
15.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.21	0.82	มาก	7
16.	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบหมายอำนาจให้กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม	4.31	0.71	มาก	5
รวม		4.17	0.39	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจัดระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 7-11

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมทุกด้าน

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	$n = 302$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1	ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	4.36	0.46	มาก	3
2	ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.37	0.46	มาก	2
3	ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา	4.46	0.40	มาก	1
4	ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	4.29	0.34	มาก	4
	รวม	4.37	0.33	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ  
ในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ข้อ	ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	$n = 302$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบเข้าเรียนต่อในสถานศึกษาอื่น ได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา	4.30	0.70	มาก	4
2.	นักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาเรียนจบตามหลักสูตรของหลักสูตร	4.27	0.57	มาก	5

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
3.	ผลของการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการดีขึ้นจากรอบปีที่ผ่านมา	4.23	0.75	มาก	6
4.	นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ	4.27	0.73	มาก	7
5.	นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางสถานการณ์ปัจจุบัน	4.54	0.63	มากที่สุด	1
6.	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด	4.49	0.60	มาก	2
7.	สถานศึกษาจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.45	0.58	มาก	3
รวม		4.36	0.46	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อนักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางสถานการณ์ปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางสถานการณ์ปัจจุบัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษาจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ  
ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ข้อ	ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ทางบวก	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน	4.40	0.68	มาก	2
2.	นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย	4.38	0.65	มาก	3
3.	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.34	0.61	มาก	7
4.	นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.35	0.71	มาก	6
5.	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของ สถานศึกษา	4.35	0.68	มาก	5
6.	สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้อย่างเพียงพอ ต่อความต้องการของผู้เรียน	4.43	0.65	มาก	1
7.	นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้นต่อ การศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.35	0.63	มาก	4
รวม		4.37	.46	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวม  
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดกิจกรรม  
เสริมหลักสูตรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา  
ตนเองในทุก ๆ ด้าน และนักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย และลำดับสุดท้าย ได้แก่  
นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ  
ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

ข้อ	ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา สถานศึกษา	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	ครูพัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.33	0.64	มาก	5
2.	ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน	4.54	0.61	มาก ที่สุด	2
3.	ครูนำผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สูงขึ้น	4.63	0.58	มาก ที่สุด	1
4.	สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นได้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน	4.43	0.55	มาก	3
5.	สถานศึกษาจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.38	0.68	มาก	4
	รวม	4.46	0.40	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยรวม  
และรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อครูนำผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนา  
เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอน  
หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด  
เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ครูนำผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผน  
พัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอน  
หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน และสถานศึกษาจัดทำ  
หลักสูตรท้องถิ่นได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ครูพัฒนา  
งานด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถ  
ในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

ข้อ	ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	<i>n</i> = 302		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.40	0.67	มาก	3
2.	ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน	4.55	0.58	มากที่สุด	1
3.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา	4.49	0.60	มาก	2
4.	ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.26	0.49	มาก	4
5.	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	4.01	0.60	มาก	6
6.	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา	4.02	0.63	มาก	5
รวม		4.37	0.33	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y)									
	$Y_1$		$Y_2$		$Y_3$		$Y_4$		$Y$	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
$X_1$	.35**	.00	.32**	.00	.33**	.00	.27**	.00	.40**	.00
$X_2$	.92**	.00	.87**	.00	.68**	.00	.30**	.00	.91**	.00
$X_3$	.44**	.00	.35**	.00	.35**	.00	.25**	.00	.45**	.00
$X_4$	.20**	.00	.22**	.00	.28**	.00	.24**	.00	.29**	.00
$X$	.58**	.00	.53**	.00	.49**	.00	.31**	.00	.62**	.00

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .62$ ) เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงลำดับตามความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงจูงใจ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก ( $r = .91$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .45$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมี ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r = .40$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นราย ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ( $r = .29$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2559 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร จากตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามขนาดสถานศึกษา ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับวัดระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติโดยให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .29-.93 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และแบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .21-.93 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และสถิติที่ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้วิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ ดังนี้



1.1 ด้านการสร้างบารมี พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันยุคทันเหตุการณ์กับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนา มีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารทำให้ครูไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารช่วยให้ครูมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นราย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อนักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางสถานการณปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางสถานการณปัจจุบัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษา

จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก พบว่า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน และนักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย และลำดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อครุณาผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และครูปรับปรุง พัฒนาการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ครุณาผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ครูปรับปรุง พัฒนาการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน และสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ครูพัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .62$ ) เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงลำดับตามความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y$ ) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงจูงใจ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก ( $r = .91$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ( $X_3$ )

มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .45$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r = .40$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นราย ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ( $r = .29$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 สามารถนำผลมาอภิปรายผลได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญและมีบทบาทเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับการวิจัยของกิ่งกาญจนา จิตต์กะวาน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 2) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีลักษณะ ดังนี้ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่เขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับวิจัยของสุรัชย์ ชูคำ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวิจัยของ Burke (1983 อ้างถึงใน นฤมล นาคเอี่ยม, 2550, หน้า 45) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด

ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการทำงานและการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และมีการประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด ที่จะเป็นการยอมรับด้วยดี จากครูผู้ปฏิบัติการสอนค่อนข้างสูงในที่สุด

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันยุคทันสมัยการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนา มีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารคำนึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และตรงไปตรงมา ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละและทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งสร้างความศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับ และผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันยุคทันสมัยการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนให้เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 35-55) กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัช ชูคำ (2552) ได้ศึกษาด้านการสร้างบารมี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก กล่าวว่าการสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับกึ่งกาญ จิตต์กะวาน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับสุรชัย ชูคำ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ชื่อผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารทำให้ครูไว้วางใจ และให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและแสดงถึงทัศนคติดี และแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 35-55) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจกายใจการให้ความหมาย และท้าทาย ในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับภาพที่งดงาม ในอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาถ นนท์จุมจัง (2552) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ในด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Kendrick (1988, p. 1330) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การกระตุ้นในผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน และให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชัย ชูคำ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักการมีเหตุผล และมีข้อมูลหลักฐาน ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารช่วยให้ครูมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาได้ด้วยตนเอง อีกทั้งยังให้ครูรู้จักวิธีการแก้ไขปัญหาการทำงานในแต่ละสถานการณ์ได้ด้วยตนเอง โดยใช้หลักการและเห็นผลในการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ควบคู่กับพัฒนาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้ครูใช้ความสามารถของตนเองให้เกิดความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 56-65) กล่าวว่า การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพฑูริย์ แกบเงิน (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 1 โดยรวม

อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกึ่งกาญ จิตต์กะวาน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ และสอดคล้องกับสุรชัย ชูคำ (2552) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมากทุกรายข้อ สอดคล้อง Bass and Avolio (1994, p. 3) กล่าวว่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเดิม ถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างจากผู้นำ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมองเห็นความสัมพันธ์ โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือ คำนึงถึงประโยชน์และความแตกต่างระหว่างบุคคลในการให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน ในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง ทั้งความต้องการ ความสามารถและความจำเป็น ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูพัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 3) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชรัตน์ ไบบัว (2555) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาด นนท์จุมจิง (2552) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับกิงกาญ จิตต์กะวาน (2553) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้นำกระบวนการบริหารทั้งศาสตร์และศิลป์มาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีระบบ มีความสามารถในการนำทรัพยากร ที่มีอยู่มาจัดสรรได้อย่างลงตัว และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาอย่างเต็มความสามารถ โดยจัดการศึกษาที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาด นนท์จุมจิง (2552) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชรรัตน์ ไบบัว (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับจรรยารัตน์ แก้วปิ่นจันทร์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง



ทางสังคมทางสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือนักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางสถานการณ์ปัจจุบัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษาจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และลำดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีนักเรียนที่จบหลักสูตรตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ว่า นักเรียนต้องมีคุณภาพมาตรฐานของหลักสูตร โดยมีครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนในการเพิ่มศักยภาพให้กับนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972, p. 398) สถานศึกษามีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา คือ ผลผลิตของระบบการศึกษาสถานศึกษา หากมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมากจะเป็นสถานศึกษาในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง หรือสถานศึกษาที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม บุคลากรมีคุณภาพตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิผล สอดคล้องกับวิจัยของชวลรัตน์ ไบบัว (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจรรยารัตน์ แก้วปิ่นพันธ์ (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การส่งเสริมความพึงพอใจให้กับครูผู้สอนเป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมพัฒนาการเรียนให้กับนักเรียนให้มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้นได้ และสามารถมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงกว่าเกณฑ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาด นนท์จุมจัง (2552) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน และนักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย และลำดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมให้กับนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกเกี่ยวกับการใฝ่รู้และกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็ง ในการพัฒนาผู้เรียนให้คุณภาพในการอยู่ร่วมกัน โดยใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972, p. 399) การศึกษานอกจากจะเสริมสร้างให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง มีพัฒนาการเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุมีผลและคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ ความสามารถทักษะอันจำเป็น ไปใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผลมีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม และดีงาม ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพฑูรย์ แถบเงิน (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับนิศานาด นนทจุมจัง (2552) พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยที่ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกด้าน

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อครุณาผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ครุณาผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน และสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นได้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และลำดับสุดท้ายได้แก่ ครูพัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผล

ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการร่วมกันกำหนดนโยบายให้ทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับรูปแบบการบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนา ผู้เรียนทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในทุกด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972, p. 401) สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีความสามารถในการสนองความต้องการของผู้มารับบริการ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม และมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการศึกษา ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพฑูริญ แถบเงิน (2552) กล่าวว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ใช้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจรรยารัตน์ แก้วปันขันธุ์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงาน ให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการภายในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้า ที่เป็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม จึงส่งเสริมให้คณะครูทำงานเป็นทีม ที่ร่วมกันวางแผน

แก้ปัญหาของสถานศึกษา ต่อด้านการเรียนการสอน ที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากร โดยให้การสนับสนุน สร้างความเชื่อมั่น รวมทั้งมีส่วนประสานให้ร่วมการทำงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972, p. 403) สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งของสังคม ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารและครูภายในสถานศึกษา มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเกิดความราบรื่น เรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมไม่ใช้อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน เรื่องส่วนตัวอย่างเสมอภาพและเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการลดช่องว่างซึ่งกันและกัน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลบางโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับชวลรัตน์ ไบบัว (2555) กล่าวว่า การพัฒนาการศึกษาจะทำให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาให้สำเร็จ ทั้งนี้ต้องมาจากประสบการณ์ของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้เกิดการพัฒนาให้มีความเจริญและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา มีความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี ด้วยการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับต่อผู้ร่วมงาน และประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของจรรยารัตน์ แก้วบัณฑิต (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของชวลรัตน์ ไบบัว (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ

ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก จากการวิจัยครั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ ในระดับสูงมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นในผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน และให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของไพท แลบบเงิน (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหาร งานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์ ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของจรรยารัตน์ แก้วปิ่นจันทร์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัด ลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของดวงใจ เจริญทรัพย์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและ รายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านความมีบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิธีการในการกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานร่วมกัน และทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

1.2 ด้านการสร้างแรงคลใจ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ผู้บริหารควรแจ้งข่าวสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูได้รับทราบอยู่เสมอ และช่วยให้ครูมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูเป็นรายบุคคล และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2. การวิจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผลของการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการดีขึ้นจากรอบปีที่ผ่านมา และการปฏิบัติกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ ของผู้เรียน

2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการให้นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และให้นักเรียนเกิดการสร้างเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีการส่งเสริม ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาครูด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ผู้บริหารควมใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

3. จากผลการศึกษา พบว่า ด้านการสร้างแรงคลใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมในด้านการสร้างแรงคลใจ โดยการใชความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ จูงใจให้ผู้ตามทำประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยการสร้างความมั่นใจ ความเชื่อในเหตุผล ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา บริหารสถานศึกษา แสดงออก เพื่อเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการสร้างบารมี
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา
3. ควรศึกษารูปแบบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 2553. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กึ่งกาญจนา จิตต์กะวาน. (2553). ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548). สูดยอดภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรรยาวัฒน์ แก้วปิ่นจันทร์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- จริยา บุญมา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฉลิมชัย วารี. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายที่ 33 เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขาวนิ อยุธยา. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ฉันทลาวัลย์ สารสุข. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย บูรพา.
- ดวงใจ เจริญทรัพย์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดุสิต สมศรี. (2551). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. ศรีสะเกษ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพ: ในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารการศึกษา, 4(2), 15-19.
- ทรงชัย คงเงิน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนลิตา ก้องยืนยง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชร สุนทรายุทธ. (2546). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุล การพิมพ์.
- ชวีช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง.
- ชวัลรัตน์ ไบบัว. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเมืองพิทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นฤมล นาคเอี่ยม. (2550). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน โสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

- นิคม กันตะคะนันท์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษราคัญญ์ เป็ดทอง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอคลองหาด* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2551). *หลักและระบบการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งภาคตะวันออกเฉียง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑู แกบเงิน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

- พวงทิพย์ มั่งคั่ง. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2553). *มองข้ามโลกาภิวัตน์: กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษา. ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ. กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา, 1(1), 19-22.*
- ไพโรสุตา หมั่นหาดี. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในเครือข่ายกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรพร อะพรรัมย์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบินทร์บุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มนตรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิลด์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิลด์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย. วารสารสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 32, 1-12.*
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2544). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่งอรุณ บุตรสิงห์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2552*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วันชัย นพรัตน์. (2540). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิมลน์ โกษาแสง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิทยา คำนธำรงกุล. (2546). *การบริการเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุุณินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไลวรรณ แสงจันทร์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และกิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *ผู้นำและภาวะผู้นำ*. มปท. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. (2559). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*. สระแก้ว: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *คู่มือการปฏิบัติงานของอนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งในส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2557-2560*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุรัช ชูคำ. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ โนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อำภา ปิยารมย์. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก. วิชานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Harper Collis.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*.
- Best, J., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1997). *Introduction to education administration*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: The Dryden.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). Australia: Thomson South-Western.
- Dessler, G. S. (1986). *Organization theory: Integrating structure and behavior* (2<sup>ed</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research finding practice and skill*. Boston: Houghton Mifflin.
- Edmonds, R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9, 28-32.

- Fullan, M. (2006). Change theory: A force for school improvement. In *the development of transformational leaders for the educational decentralization*. Bangkok: Ministry of Education.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- House, R. S. (1977). *The human side of project management*. New York: McGraw-Hill.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill International.
- Kendrick, J. A. (1988). The emergence of transformational leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. *Dissertation Abstracts International*, 46(6A), 1330.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lipham, J. M., & Hoch, J. A. (1974). Leadership theory. In *the Principalship: Foundation and functions*. New York: Harper & Row.
- Mahone, L. D. (1977). *Organization behavior* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marriner, A. T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis: Mosby.
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Morphet, E. L. (1982). *Educational administration*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mosley, L. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). *Management: Concepts and applications*. New York: Harper & Row.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper & Row.
- Price, M. J. (1963). An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina Community Colleges. *Dissertation Abstracts International*, 53(9), 318.

- Reed, D. E. (1987). Organizational characteristic, principal leadership behavior and teacher job satisfaction: An investigation of the effects on student achievement. *Dissertational Abstracts International*, 48(06A), 138.
- Reid, K. (1988). *Towards the effective school*. Oxford: Basic Blackwell.
- Robbins, S. P. (1989). *Training in inter-personal skills: Tips for managing people at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Seashore, L. E., & Yuehman, P. C. (1967). The instruction leadership behaviors of principals in middle school in California and the impact of their implementation on academic achievement. *Dissertation Abstracts International*, 51(21), 393.
- Sharpton, L. F. (1985). Leadership styles of an administrative personnel in area vocational school in the state of Oklahoma. *Dissertation Abstracts International*, 46(12A), 3699.
- Smith, M. S., & Purkey, S. C. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1977). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1985). *The reality of management* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management* (3<sup>rd</sup> ed.). Homewood: Richard D Irwin.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Venkat, R. K., & Pooja, A. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia-Pacific Business Review*, 4(1), 35-36.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (AM Henderson, & Talcott Parsons Trans.). New York: The Free Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก



#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.440

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

5 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นายพชรพล ธรรมมา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58970025 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.441

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

8 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นายพชรพล ธรรมมา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58970025 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ ภาควิชาการศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการศึกษาระยอง

ภาควิชาการศึกษาระยอง

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.442

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นายพชรพล ธรรมมา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58970025 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์จะกระทำโดยภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

นายพรพล ธรรมมา

นิติตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1

## แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

## สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามมีจำนวน 50 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความหมายของระดับความคิดเห็นมีดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การสร้างบารมี</b>						
1.	ผู้บริหารประพฤติตนให้ครูเคารพนับถือเชื่อมั่นศรัทธาและให้ความไว้วางใจ					
2.	ผู้บริหารมีวิธีการในการกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานร่วมกันและทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
3.	ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
4.	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญในเรื่องของอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมการปฏิบัติงาน					
5.	ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก					
6.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การสร้างบารมี</b>						
7.	ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน					
8.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
9.	ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันยุคทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
10.	ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
11.	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนา มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน					
12.	ผู้บริหารมีปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านสร้างแรงดลใจ</b>						
13.	ผู้บริหารมีทักษะในการพูด จูงใจ โน้มน้าวให้ครูเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
14.	ผู้บริหารมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูมีความรัก ความสามัคคีในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
15.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ					
16.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
17.	ผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
18.	ผู้บริหารทำให้ครูไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน					
19.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					



ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20.	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง					
<b>ด้านสร้างแรงจูงใจ</b>						
21.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการสร้างทีมงานในสถานศึกษา					
22.	ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ					
23.	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์และวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
<b>ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา</b>						
24.	ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
25.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน					
26.	ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา					
27.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรอย่างมีเหตุผล					
28.	ผู้บริหารช่วยให้ครูมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน					
29.	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูได้รับทราบอยู่เสมอ					
30.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน					
31.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
32.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความรอบรู้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูกิจหาวิธีแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
34.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติด้านอย่างหลากหลาย					
<b>ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล</b>						
35.	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม					
36.	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามแนะนำให้ความช่วยเหลือและเสนอแนะแก่ครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง					
37.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
38.	ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของครูแต่ละคน					
39.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
40.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
41.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					
42.	ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
43.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเอาใจใส่ต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
44.	ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูเป็นรายบุคคล					
45.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
46.	ผู้บริหารพัฒนาครูโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
47.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล					
48.	ผู้บริหารมีการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ					
49.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
50.	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบหมายอำนาจให้กับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม					

## ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
แบบสอบถามมีจำนวน 50 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความหมายของระดับความคิดเห็นมีดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น						
1.	นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบเข้าเรียนต่อ ในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา					
2.	นักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาเรียนจบตามหลักเกณฑ์ ของหลักสูตร					
3.	ผลของการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการดีขึ้นจาก รอบปีที่ผ่านมา					
4.	นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ					
5.	นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมทางสถานการณ์ปัจจุบัน					

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด					
7.	สถานศึกษาจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
<b>ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก</b>						
8.	นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน					
9.	นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย					
10.	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
11.	นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง					
12.	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของสถานศึกษา					
13.	สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน					
14.	นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษานอกระบบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
<b>ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</b>						
15.	ครูพัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
16.	ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน					
17.	ครูนำผลจากการวัดผลและประเมินผลมาวางแผนพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น					
18.	สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
19.	สถานศึกษาจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา						
20.	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
21.	ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน					
22.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน					
24.	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ					
25.	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา					

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

**ภาคผนวก ค**

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ตารางที่ 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1.	.70	16.	.88	31.	.92	46.	.75
2.	.77	17.	.82	32.	.91	47.	.92
3.	.84	18.	.84	33.	.93	48.	.91
4.	.75	19.	.84	34.	.84	49.	.93
5.	.70	20.	.89	35.	.70	50.	.84
6.	.77	21.	.29	36.	.77		
7.	.76	22.	.79	37.	.84		
8.	.84	23.	.89	38.	.75		
9.	.70	24.	.78	39.	.89		
10.	.77	25.	.87	40.	.87		
11.	.76	26.	.79	41.	.76		
12.	.84	27.	.75	42.	.75		
13.	.84	28.	.92	43.	.92		
14.	.78	29.	.79	44.	.76		
15.	.87	30.	.75	45.	.75		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่น = .98



ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผล  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1.	.84	11.	.87	21.	.82
2.	.79	12.	.88	22.	.88
3.	.87	13.	.82	23.	.76
4.	.88	14.	.26	24.	.87
5.	.82	15.	.79	25.	.88
6.	.93	16.	.87		
7.	.88	17.	.21		
8.	.79	18.	.79		
9.	.26	19.	.87		
10.	.79	20.	.88		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่น = .98