


ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงาน
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

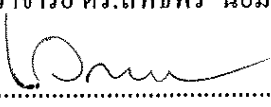
วันชื่น ทองอยู่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

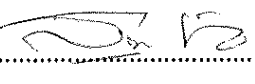
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ วันชื่น ทองอยู่ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้

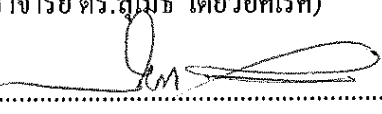
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

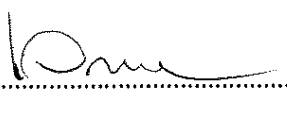

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมร เดียววิเศษ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นำวี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


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

วันที่ 9 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดร.สมุท ธานี, รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี, ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู, นายสินสมุท เหมนาค และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ ประธาน คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นกรรมการผู้แทนบัณฑิตศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบให้ คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านผู้อำนวยการโรงเรียนและครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปราจินบุรี เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่น้อง ทุก ๆ คนที่ทำให้กำลังใจ และสนับสนุน ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิตาแด่ บพกาฬี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

วันขึ้น ทองอยู่

54990213: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ ผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

วันขึ้น ทงอยู่: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
กับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี
เขต 2 (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
SCHOOL ADMINISTRATORS AND WORK EFFECTIVENESS OF PRIMARY SCHOOL
UNDER THE PHACHINBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE II)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สิทธิพร นิยมศรี สมศักดิ์, Ed.D., เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม,
ค.ด. 145 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
จำแนกตามประเภทและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำนวน 306 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือ
ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นด้วยแบบสอบถามแบบ มาตรฐานประมาณค่า จำนวน 2 ฉบับ
ฉบับแรก สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .20-.58
และค่าความเชื่อมั่น .91 ฉบับที่ 2 สอบถามผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง
.28-.60 และค่าความเชื่อมั่น .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่
ด้วยวิธี LSD และสหสัมพันธ์อย่างง่าย

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน จำแนกตามประเภทของ
โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

54990213: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.ED. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATOR/ WORK EFFECTIVENESS/ THE PHACHINBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE II

WANCHUEN THONGYOO: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND WORK EFFECTIVENESS OF PRIMARY SCHOOL UNDER THE PHACHINBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE II. ADVISORY COMMITTEE: SITTIPOORN NIYOMSRISSOMSAK, Ed.D, CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D. 145 P. 2018.

This research aimed to study the relationships between transformational leadership of school administrators and work effectiveness of primary school under Prachinburi Primary Educational Service Area Office II, as classified by the school type and school size. The sample consisted of 306 teachers of primary school under the Prachinburi Primary Educational Service Area Office II, derived by stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire surveying transformational leadership and work effectiveness of school principals which had the item discrimination value of .20-.58, .28-.60 and the reliability value of .91, .91, respectively. The statistical devices used for analyzing the data were Mean, Standard Deviation, t-test, One-way ANOVA, and LSD, and simple correlation.

Research findings were:

1. The transformational leadership of school administrator and work effectiveness of primary schools under The Prachinburi Primary Educational Service Area Office II, as a whole, and each dimension were at a high level.
2. The transformational leadership of school administrator as classified by, school type was found non statistically difference, but the school effectiveness, as classified by school size was found statistically significant difference at the .05 level.
3. The transformational leadership of school administrators and work effectiveness in school as classified by school size were statistically significant difference at the level of .05.
4. The transformational leadership of school administrators in all dimensions and work effectiveness of primary school have a positive relationship with statistically significance at the level of .01.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน.....	19
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน	34
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	46
หลักการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	61
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน.....	64
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปผลการวิจัย.....	108
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	114
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้.....	114
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	115
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	127
ภาคผนวก ก.....	128
ภาคผนวก ข.....	132
ภาคผนวก ค.....	142
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	145

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน..... 74
2	จำนวนครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทและขนาดโรงเรียน..... 82
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน 83
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 84
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... 85
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา..... 86
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 87
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน 88
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานวิชาการ..... 89
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ..... 90

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคลากร..... 91
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานทั่วไป 92
13	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 93
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 94
15	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 96
16	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 97
17	การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... 98
18	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา..... 98
19	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 99

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	100
21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	101
22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	103
23 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	104
24 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการบริหารงานงบประมาณ.....	105
25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการบริหารงานบุคลากร.....	105
26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	106
27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2	107
28 ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>) แบบสอบถามรายชื่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.....	143
29 ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>) แบบสอบถามรายชื่อ ผลการปฏิบัติงาน โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.....	144

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร.....	59

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์” (Globalization) เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของประชาคมโลกที่มีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อการพัฒนากำลังคนและสังคมเทียบเท่ากับภาคเศรษฐกิจและการเงิน จากสภาพของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถธำรงรักษาความเจริญ มั่นคงยั่งยืนของประเทศชาติไว้มีความสันติสุขและพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ตลอด (คำนึ่ง ผุดผ่อง, 2547) การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคน สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต การปฏิรูปการศึกษาถือว่ามีสำคัญยิ่ง ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นับเป็นเครื่องมือสำคัญที่มั่นนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติการศึกษาที่หลากหลาย ด้วยการให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 5) ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ ถือเป็นกฎหมายแม่บทที่จะเป็นแนวทางวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวมและในกระบวนการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้

ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับตั้งแต่ระดับกระทรวงจนถึงหน่วยงานระดับจังหวัด และสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำและกล้าตัดสินใจ ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางมีความสามารถในการจัดประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จึงสามารถทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งจะบรรลุตามอุดมการณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่กับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ดังนั้น นักบริหารการศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่าง

ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะมีหรือมีน้อยนั้น คือ การเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะ ภาวะผู้นำ (ถวิล อรัญเวศ, 2546, หน้า 15) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษา ประสบผลสำเร็จได้

ประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ทีมงาน เพื่อร่วมงาน ผู้บริหารต้องรู้ว่าหน่วยงานควรจะพัฒนาไปสู่จุดใดในอนาคตแล้วสามารถผลักดันให้หน่วยงานไปสู่จุดที่ต้องการพัฒนาร่วมกัน นั่นคือความสำเร็จที่เป็นความหวังของการพัฒนางานการศึกษาในทุก ๆ ด้าน (บัญชา อิงสกุล, 2545, หน้า 31) พฤติกรรมการบริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีพฤติกรรมการบริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ในทัศนะของนักทฤษฎี Likert (1967, pp. 197-211) มีความเห็นว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารหรือตัดสินใจนั้น เป็นบรรยากาศที่จะนำความสัมฤทธิ์ผลมาสู่หน่วยงาน เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในหน่วยงาน การบริหารความขัดแย้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทีมงานของหน่วยงานตลอดจนถึงจริยธรรม ในการบริหารงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมของผู้บริหารก็ตาม ล้วนเป็นองค์ประกอบทางการบริหารในหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ชารี มณีศรี (2552, หน้า 148) กล่าวว่า การเป็นผู้นำประกอบด้วย ศาสตร์และศิลป์ ในส่วนที่เป็นศาสตร์ คือ การเรียนรู้หลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นศิลป์ คือ การประยุกต์ใช้หลักทฤษฎีภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม จนเกิดทักษะหรือความชำนาญ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องก่อให้เกิดการได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย นั่นคือ คุณภาพของการบริหาร โรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับกระแสนความพยายาม ในการดำเนินบทบาทตามหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 2) คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาน่าสนใจใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration

motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ไพฑูริย์ จัยสิน, 2546, หน้า 4) มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการนำนโยบาย จากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษา 175 เขตทั่วประเทศ เพื่อส่งการไปยังสถานศึกษา ซึ่งมีผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้กำกับ บริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษาจากการปฏิรูปการศึกษา ดังกล่าว การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ มีกฎ ระเบียบ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, หน้า 9) ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น ทักษะความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน ประสบการณ์ของผู้บริหาร การวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจ การวางแผน ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเทคนิคการติดตามผลงานการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสถานศึกษาเหล่านี้ผู้บริหาร ต้องพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมี อันจะส่งผลถึงการมีภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงใน โลกปัจจุบันนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีปฏิริยาต่อสภาพแวดล้อม แต่จะเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมให้เท่าทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Loveridge, 1996, p. 96) จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารย่อมมีสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กร ให้มีการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วยในลำดับต่อไป (คำนิ้ง ผุดผ่อง, 2548)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ดำเนินงานบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการบริหารการศึกษา ตามกลยุทธ์และจุดเน้นของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การบริหารและจัดการของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แต่การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษายังคงมีงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับการบริหารราชการอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2, 2547 ก, หน้า 2)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ด้านการบริหารจัดการจุดแข็ง คือ โรงเรียนมีเอกภาพในการบริหารงานเนื่องจาก โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ชุมชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการจัดการบริหารสถานศึกษาและมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้อื้อต่อการพัฒนาระบบการบริหารหน่วยงาน สิ่งที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคในการบริหารจัดการคือ โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ ประสานงานให้ชุมชนรับทราบ และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา การบริการจัดการข้อมูลสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพ ไม่นำผลการประเมินในอดีตที่ผ่านมาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ขาดการทำวิจัยและไม่นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ ระบบต่าง ๆ ยังมีขั้นตอนยุ่งยาก ไม่คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรค ด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ สภาพครอบครัว มีส่วนร่วมในการปกครองน้อย ด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเร็วเกินไป การแพร่หลายของเกมคอมพิวเตอร์ ทำให้เด็กสนใจมากกว่าการเรียน นักเรียนบางส่วนลาออกกลางคันมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี 2547 ก, หน้า 11-19) จากปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีดังกล่าว ผู้ที่แสดงบทบาทและหน้าที่ในการแก้ปัญหาในฐานะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารแสดงบทบาท และหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน
4. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่
3. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
4. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน สัมพันธ์กันหรือไม่

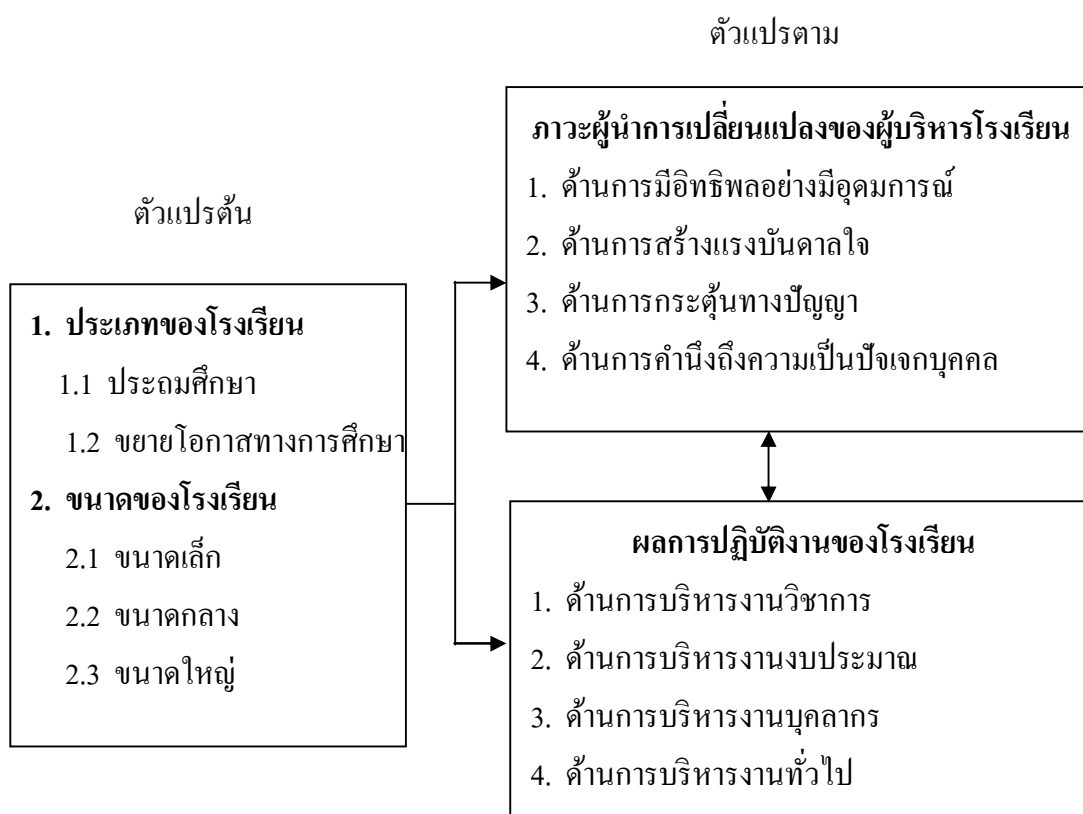
สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

กรอบความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ได้ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bass and Avolio (1994, p. 2) ซึ่งได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ซึ่งภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำที่แสดงออกถึงพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางของหลักการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีส่วนสัมพันธ์ ใกล้ชิดกับคุณภาพงานและคุณค่าขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี โดย Fred, Martin and Linda (1976, p. 36) ได้ทำการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้สภาพการบังคับบัญชาของผู้บริหารราบรื่น เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน

ได้อย่างดี เพราะช่วยให้ผู้ร่วมงาน ฟังพอใจต่อสภาพการทำงานซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จึงมีความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีกับผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จขององค์กร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยช่วยให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ได้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและสามารถวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคลากร 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2556 จำนวน 113 โรงเรียน ครูจำนวน 1,467 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง สุ่มจากประชากรครูผู้สอนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2556 โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 306 คน จากนั้นจึงใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

3.1.1 ประเภทของโรงเรียน จำแนกเป็น

3.1.1.1 ประถมศึกษา

3.1.1.2 ขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1.2 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น

3.1.2.1 ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

3.1.2.2 ขนาดกลาง มีนักเรียน 121-300 คน

3.1.2.3 ขนาดใหญ่ มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกเป็น

3.2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.2.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2.2 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน จำแนกเป็น

3.2.2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

3.2.2.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ

3.2.2.3 ด้านการบริหารงานบุคลากร

3.2.2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน มีความสามัคคีกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดง พฤติกรรมให้ผู้ร่วมงานยอมรับความเลื่อมลาคด ยอมรับความสามารถที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดง พฤติกรรม ยอมรับความสามารถในการทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดี มีอารมณ์ที่มั่นคง กล้าคิด กล้าทำ มีเหตุผล แสดงจุดยืนที่ชัดเจน เสียสละ แจ่มชัดอุปประสงค์งาน ได้ชัดเจน รมณ์ระวังความรู้สึกรอง ผู้ร่วมงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนกำหนดมาตรฐาน การทำงานไว้สูง มองโลกในแง่ดี รับผิดชอบงาน สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานให้ สำเร็จ เสริมแรงให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพงานอย่างชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจ หากผู้ร่วมงานดำเนินงาน ผิดพลาด

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารงานโดยใช้ข้อมูล และสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการสอน รวมทั้ง บริการข้อมูลสารสนเทศให้กับผู้ร่วมงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงาน ตามความถนัดและความสามารถของผู้ร่วมงาน ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำช่วยเหลือและส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล

2. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา 4 งาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 คือ

2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การนิเทศกำกับดูแล การวัดและประเมินผล และปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

2.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง งานการเงิน การจัดการใช้จ่าย การบัญชี การทำงบประมาณ การระดมทรัพยากรและทุน การพัสดุและสินทรัพย์ งานนี้สนับสนุนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูง

2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารตั้งแต่การสรรหา บุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการ จัดระบบบริหารพัฒนาองค์กร การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การประชาสัมพันธ์ การประสานงานกับชุมชน องค์กร บริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

3. ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน ตามที่ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกาศใช้

4. ประเภทของโรงเรียน หมายถึง ประเภทของโรงเรียนที่ผู้วิจัยจัดแบ่งโดยการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเกณฑ์ แบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

4.1 โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6

4.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3)

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ตามเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 2) จำแนกเป็น 3 ขนาด คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง มีนักเรียน 121-300 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป

6. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 หมายถึง เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลีโอ
5. หลักการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน
7. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
 5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
 11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย
- มีกลุ่มภารกิจ ดังนี้
1. กลุ่มอำนวยการ
 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
 3. กลุ่มนโยบายและแผน
 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
 6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
 7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
- กลุ่มอำนวยการ**
- งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริมให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ

ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้อง และ โปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา และทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบข่ายภารกิจของงานอำนวยการ แบ่งเป็นงานบริหารทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ งานประสานงานและงานบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

กลุ่มงานบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป ขอบข่ายภารกิจของกลุ่มงานบริหารงานบุคคล แบ่งเป็นงานธุรการ งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ งานพัฒนาบุคลากร งานวินัยและนิติการและงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

กลุ่มนโยบายและแผน

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษา จัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic result based management: SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance base budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผล อย่างเป็นระบบ ขอบข่ายภารกิจของงานกลุ่มนโยบายและแผน แบ่งเป็นงานธุรการ งานข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานวิเคราะห์งบประมาณ งานติดตาม ประเมินผลและรายงานและงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการ

การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผล ต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ขอบข่ายภารกิจของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา แบ่งเป็นงานธุรการ งานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพและกองทุนและงานส่งเสริมกิจการพิเศษ

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา ขอบข่ายภารกิจของงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา แบ่งเป็นงานธุรการ งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ งานวัดและประเมินผลการศึกษา งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบการบริหารและการจัดการศึกษา งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ เป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ

มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ ขอบข่ายภารกิจของงานส่งเสริม
ประสิทธิภาพ การจัดการศึกษา แบ่งเป็นงานการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและพัฒนานวัตกรรม
การบริหาร งานระบบข้อมูลสารสนเทศ งานการประสานการตรวจราชการ งานติดตาม ตรวจสอบ
ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและงานส่งเสริม
สนับสนุน การสร้างองค์ความรู้และเทคนิควิชาชีพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

งานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน เป็นงานที่กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน
สถานศึกษาเอกชนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน โดยดำเนินการ
เกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้ง โรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงกิจการ โรงเรียนเอกชน ดำเนินการ
เกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน และที่กฎหมายอื่น
กำหนด และดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด ขอบข่ายภารกิจของ
งานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน แบ่งเป็นงานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศ ของสถานศึกษาเอกชน
งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาของสถานศึกษาเอกชน งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชนและ
งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปราจีนบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ
ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปิดโอกาสให้ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสได้รับบริการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยกำหนดนโยบายในการพัฒนา
การศึกษาในทศวรรษที่สองเพื่อให้การศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพ
เพิ่มขึ้น ดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เป็นองค์กรหลักใน
การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน
การศึกษา ขั้นพื้นฐาน

พันธกิจ

ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากร
วัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรมมีความสามารถ
ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เต็มตามศักยภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้น

1. เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในทุกกลุ่มสาระวิชา
2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ต้องอ่านออกเขียนได้และต้องลดจำนวนนักเรียนที่อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ลงอย่างเป็นรูปธรรมและมีความสามารถในการอ่านเพื่อการดำรงชีวิตประจำวัน
3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์
4. สร้างจิตสาธารณะในตัวผู้เรียน
5. ลดอัตราการออกกลางคัน
6. ทางเลือกการเรียนรู้เชิงบูรณาการ

7. ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้ผ่านการรับรองมาตรฐานการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบล และการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก

8. ยกระดับการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้อยู่ในระดับดี

9. เพิ่มความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้

10. เพิ่มศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

นโยบายการบริหารสถานศึกษาในสังกัด

1. นักเรียนมีความสุข

2. ครูดี

3. ผู้ปกครองพึงพอใจ

4. โรงเรียนน่าดู น่าอยู่ นามอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษา โดยสนับสนุนส่งเสริมบทบาทสถานศึกษาในการเป็นนิติบุคคล สามารถปฏิบัติภารกิจในการบริหารจัดการงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบริหารจัดการครอบคลุมพื้นที่ 2 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอกบินทร์บุรีและอำเภอนาดี

เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งเขตการศึกษาประถมศึกษา และมัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และการมีส่วนร่วมอันจะส่งผลให้สถานศึกษามีมาตรฐาน คุณภาพและความเข้มแข็งในอนาคต สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจ ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ข้อ 2 (4) (5) (6) (7) กำหนดให้มีเขตคุณภาพ จำนวน 13 เขตคุณภาพ โดยเขต ๆ หนึ่งมีโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 โรงเรียน และไม่เกิน 17 โรงเรียน โดยใช้เขตตำบลและอำเภอเป็นเกณฑ์ ซึ่งเขตคุณภาพหนึ่งอาจประกอบด้วย โรงเรียนภายในเขตตำบลมากกว่าหนึ่งตำบลก็ได้ กำหนดให้มีเขตคุณภาพพิเศษ จำนวน 1 เขตคุณภาพ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ทุกโรงเรียน เป็นเขตคุณภาพพิเศษ มีดังนี้ เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 1 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 2 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 3 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 4 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 5 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 6 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 8 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 9 เขตคุณภาพกบินทร์บุรี 10 เขตคุณภาพนาดี 1 เขตคุณภาพนาดี 2 เขตคุณภาพนาดี 3 และเขตคุณภาพพิเศษ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การบริหารสถานศึกษาแบบ School-based management นั้นเป็นรูปแบบการบริหารในระดับสถานศึกษาที่มีหลักการ มีที่มาและมีแบบแผนที่มีลักษณะเฉพาะของตนที่เด่นชัด อยู่ในเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization of power) การบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชน เรื่อง การมีส่วนร่วม (Participation) ของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยตรง ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วน (Partner) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง (Stakeholders) โดยการดำเนินการให้การศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและทันการ ได้มีผู้เสนอหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้หลายคน ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 154-156) ได้สรุปหลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ว่าประกอบด้วย 5 หลักการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or collaboration or involvement) เป็นหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return power to people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษาและต่อมาเมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลาง

ทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้ หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่าง แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้ น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะ เป็น โดยทางตรง หรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนด นโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและ จัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็น การบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 14) ได้ให้หลักการของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษา ให้กับประชาชน
2. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจ ด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์กรบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษา
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำและเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด
4. หลักการมีผู้นำแบบเกื้อกูล หลักการนี้เน้นที่การมีผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและ อำนาจความสะดวกไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ
5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole school approach) คือ มีการปรับทั้งเรื่องโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน
6. หลักการรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและ อำนาจ ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ธนศ ขำเกิด (2544, หน้า 149) ได้เสนอแนวคิดหรือหลักการที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (Participation or collaboration) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้ง ครู ผู้ปกครอง ตัวชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

3. การบริหารตนเอง (Self-managing) โดยโรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารจัดการคิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ซึ่งไม่ได้ปฏิเสธการทำงานให้บรรลุ นโยบายและเป้าหมายของส่วนร่วม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ตามความพร้อมและสภาพการณ์ของแต่ละโรงเรียน ที่เรียกว่า “เอกภาพในนโยบายแต่หลากหลายในการปฏิบัติ”

4. การตรวจสอบและการถ่วงดุล (Check and balance) เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักว่า ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดคนนโยบายและควบคุมมาตรฐาน ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ การจัดทำงบประมาณก็เป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

5. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good governance) โดยมีการบริหารจัดการที่ดี ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งหลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง Think-win-win ที่มีข้อตกลงร่วมกันแบบชนะ-ชนะ ที่ต้องเกื้อกูลกันอย่างจริงจัง ทุกคนได้ประโยชน์

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2545, หน้า 42) ได้เสนอหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

1. หลักคุณภาพ (Principle of equifinality) หลักการของ SMB ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักแห่งคุณภาพ กล่าวคือ มีวิธีการหรือแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มทีในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเอง ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ โรงเรียนด้วยพวกเขาเองอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะส่งกระทบให้การบริหารจัดการ โรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียนจะทำให้โรงเรียน

มีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of self-management system) ด้วยหลักการทั้งสองข้างต้น จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์การพัฒนา จุดประสงค์การสอนและยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากร การแก้ปัญหา และทำให้มุ่งมั่นหมาย บรรลุผลสำเร็จ ด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

4. หลักการริเริ่ม (Principle of human initiative) ท่ามกลางความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในโรงเรียนในการทำหน้าที่และเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษา ฉะนั้น เป้าหมายของ SBM ก็เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สมาชิกของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ร่วมกันพัฒนาศักยภาพ ความริเริ่ม และความสามารถเพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

จากแนวคิดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า หลักการกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วม นับเป็นหลักการที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำหรับ หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 16) นอกจากนี้ยังเน้นให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารตนเองให้สอดคล้องตามบริบทของสถานศึกษา โดยอยู่ภายใต้การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา และสามารถตรวจสอบคุณภาพการดำเนินการจัดการศึกษาได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การให้สถานศึกษามีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษา ด้วยตนเองมากที่สุด

2. หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นการวางแผนดำเนินงาน การตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการประเมินผล

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่อยู่ภายใต้การบริหารขององค์คณะบุคคลตามกรอบหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

4. หลักการบริหารตนเอง หมายถึง การที่สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเอง ตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานความเป็นไปตามกำหนดและนโยบายการจัดการศึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการปฏิบัติจริงนั้น เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และครู ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนจากเขตการศึกษา ผู้แทนจากสหภาพครู และผู้แทนนักเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 65-72) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยได้พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control)

แนวคิดในการกระจายอำนาจด้านการบริหารทั่วไป ด้านการเงิน ด้านครูและด้านวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรก ๆ คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมิมีบทบาทอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ถึงแม้ว่าคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนคณะครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน เจ้าหน้าที่จากเขตการศึกษาและในบางแห่งในระดับมัธยมศึกษา จะมีผู้แทนนักเรียนเป็นคณะกรรมการด้วยก็ตามผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากกลุ่มแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบายในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความเห็น ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียนหรือตัวแทนชุมชนอยู่เสมอ แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control)

การบริหารตามแนวทางนี้ผู้แทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

ในการบริหารแบบนี้ มีอยู่ในเขต Columbus รัฐ Ohio ประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศใช้รูปแบบนี้เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยก่อนหน้านั้น ได้มีโครงการนำร่อง คือ การตั้งสภา ABC (Association building council) ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษา สภา ABC ประกอบด้วย สหภาพครู 1 คนผู้แทนครู

2 คน ซึ่งเลือกโดยกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน และผู้แทนครูอีก 2 คน ซึ่งเลือกโดยคณะครู รวมมีสมาชิกสภา ABC จำนวน 5 คน

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community control)

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการ และค่านิยมของผู้ปกครอง และชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีส่วนจำนวนผู้แทนของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชน มากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่าคณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of trustees) ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่าง ในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญโรงเรียน (School charter) เพื่อความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago reform act) ในปี ค.ศ. 1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้าง การประเมิน หรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมาจากการเลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษา โดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional and community control)

แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะรับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู ด้วยสัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนผู้ปกครอง/ชุมชน จะมีเท่า ๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน

วีระยุทธ ชาติกาญจน์ (2546, หน้า 2-3 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) กล่าวถึง รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีรูปแบบอยู่อย่างน้อย

4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control SBM) คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมีบทบาทสำคัญในการเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยตำแหน่ง คณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนนักเรียน (ชั้นมัธยมศึกษา) คณะกรรมการมีบทบาทในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหาร แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน ตัวอย่าง เช่น ใน Edmonton ประเทศ Canada และรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional control SBM) รูปแบบนี้เกิดจากความเชื่อว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดและเป็นผู้ปฏิบัติการสอนย่อมจะรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่า ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการคณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครูจากสหภาพครู 1 คน ผู้แทนครูเลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ผู้แทนครูซึ่งกลุ่มครูเลือกกันเอง 2 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 1-2 คน และสมาชิกจากสภา ABC (Association building council) 1 คน บทบาทของคณะกรรมการเป็นทั้งกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการบริหาร ตัวอย่าง เช่น เขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกา

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวน ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวอย่าง เช่น คณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of trustees) ในประเทศนิวซีแลนด์ ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน ผู้แทนครู 1 คน ผู้บริหารโรงเรียนและตัวแทนนักเรียน 1 คน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) ประธานคณะกรรมการมาจาก กลุ่มผู้แทนชุมชนหรือผู้ปกครองบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียน คือ การทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/ Community control SBM) รูปแบบนี้มีแนวคิดที่ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนผู้ปกครอง/ ชุมชนจะมีเท่า ๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน ตัวอย่าง เช่น เมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา และประเทศ Spain คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

โดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

โดยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการสำคัญ คือ การกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

กลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร (Management strategies) ปรากฏว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากการบริหารแบบควบคุมจากภายนอกไปสู่รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้สะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญและน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption about human nature) ซึ่งมีหลายแบบ ที่ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถเลือกใช้กับครูหรือนักเรียนตามความเหมาะสมได้ เช่น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (1960, p. 268) ซึ่งกล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ 2 แบบ ตามทฤษฎี X ที่เชื่อกันว่ามนุษย์นั้นใจเกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน รับผิดชอบ มีแรงจูงใจในตนเองและชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงาน มีความเหมาะสมและคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยไม่ถูกบังคับ ก็จะมีพลังใจและรับผิดชอบมากขึ้น ทฤษฎี Y ให้ข้อคิดว่าการที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาครู มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นแรงจูงใจที่ดีแก่ครูและนักเรียน

ความเชื่อตามทฤษฎี X จะสอดคล้องกับการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก ทั้งนี้จะเน้นระบบควบคุมครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด มนุษย์นั้นมีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงได้ มีความสามารถและความแตกต่างกัน การบริหารบุคคลตามแนวทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเหมาะสมเพราะมีความยืดหยุ่นและจะเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถตามที่ต้องการและตามทฤษฎีของ Maslow and Alderfer (1996, pp. 280-284) ได้แสดงให้เห็นว่า ครูและนักเรียนมีความต้องการที่ต่างกัน ในหลายระดับ แต่ความต้องการพื้นฐาน คือ การได้มีส่วนร่วมในสังคม การได้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ และการมีโอกาสรับการพัฒนา ส่วนความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ก็คือ การได้ทำงานที่ท้าทายและงานที่ยากขึ้น

2. ด้านความเป็นองค์กรของโรงเรียน (Concept of school organization)

การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายงานให้ชัดเจนแล้วดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ครูเป็นเพียงลูกจ้างหรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานเท่านั้น ครูที่ปรับตัวเข้ากับระบบได้ก็อยู่ปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปได้ แต่ถ้าปรับตัวไม่ได้ ก็ต้องย้ายหรือออกจากโรงเรียนไป แนวคิดดังกล่าวนี้ไม่เหมาะสมกับการบริหารสมัยใหม่

ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรบริการสาธารณะ ซึ่งแนวคิดเรื่ององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความเชื่อที่ว่า องค์กรมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายของการทำงานหรือการมีผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์กรเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย

โรงเรียนไม่ใช่เพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้แก่เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียนครูและผู้บริหาร ได้มาอาศัย มาเติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครูหรือทั้งครูและผู้บริหาร ไม่ร่วมมือกันแล้วการพัฒนาที่จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและการเรียนของนักเรียนก็ไม่มีคุณค่า ไม่มีคุณภาพอย่างแท้จริง โรงเรียนที่บริหารตามแนวคิดแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เจริญเติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนโดยรวม

3. ด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision making style) สำหรับการบริการตามแบบที่มีการควบคุมมาจากภายนอกนั้นจะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้การตัดสินใจสั่งการของโรงเรียนแบบเดิมนั้นเป็นบทบาทเฉพาะตัวของผู้บริหารโรงเรียนหรือของส่วนกลางส่วนครูเป็นผู้ปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูมีน้อยมาก

ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจในระดับโรงเรียนจึงควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจด้วยเหตุผลต่อไปนี้

3.1 เป้าหมายของโรงเรียนไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงยากความร่วมมือกันของครูผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่าจะเป็นการช่วยกันพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันเพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบันและความต้องการในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

3.2 เป้าหมายของโรงเรียนมีหลายระดับและภารกิจของโรงเรียน ซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องระดมสติปัญญา แนวคิดของคนจากหลายฝ่าย เพื่อช่วยให้การบรรลุภารกิจและเป้าหมายเหล่านั้นเกิดผลได้ดียิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยผู้ปกครอง ครู นักเรียน และชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญ

3.3 ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการสร้างโอกาสให้กับสมาชิกรวมทั้งผู้บริหาร โรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาเพื่อความเข้าใจร่วมกันและเพื่อบริหารโรงเรียนได้สำเร็จ

3.4 ความร่วมมือในการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership style)

Sergiovanni (1984 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 35) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ (Principal) ไว้ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (Human leadership) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอกจะใช้ภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำซึ่งเน้นการนำเพื่อการทำงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเป็นหลัก แต่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น กล่าวคือ ในโรงเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้นผู้บริหารจึงต้องประพัตินเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือนอกจากใช้ภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้วยังต้องใช้ภาวะผู้นำด้านการศึกษากการเป็นผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมประกอบอีกด้วย

5. ด้านการใช้อำนาจ (Use of power) การบริหารโดยทั่วไปแล้วความจำเป็นที่ต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Sources of power) นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้เป็น 4 ฐานด้วยกัน ได้แก่ 1) อำนาจจากการให้รางวัล (Coercive power) 2) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) 3) อำนาจจากการอ้างอิง (Reference power) 4) อำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้นอาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้อย่างมาก

การบริหารโรงเรียนตามแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอกนั้น ผู้บริหารมักใช้อำนาจบังคับอำนาจจากการให้รางวัล และอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรมีอำนาจซับซ้อนมากขึ้น ครูของโรงเรียนมีระดับความรู้สูงขึ้น มีความสามารถแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีส่วนต่อการมุ่งพัฒนาและและกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้น การใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญจะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพครู ต่อการเป็นผู้นำครูและการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

6. ด้านทักษะการบริหาร (Management skills)

จากการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์การได้พบว่า มีทักษะการบริหารแบบใหม่ ๆ ที่รับการพัฒนานำมาใช้ในองค์กรต่าง เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งและการใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น โรงเรียนที่มีการบริหารในแบบที่มีการควบคุมจากภายนอกยิ่งมากเท่าใดมักจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจากส่วนกลางมาก โรงเรียนจะเคร่งครัดกับ

หน้าที่ คอยปฏิบัติตามคำสั่งอย่างระมัดระวัง จึงไม่จำเป็นต้องมีการใช้ทักษะการบริหารที่ทันสมัย และก้าวหน้ามากนัก เมื่อใดก็ตามที่โรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นถึงความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น

7. ด้านการใช้ทรัพยากร (Use of resources) ของโรงเรียน

ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไป เน้นทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดมาจากรัฐ ดังนั้นรัฐจึงต้องตรวจสอบการใช้เงินของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด โรงเรียนก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบและขอคำปรึกษากับเจ้าหน้าที่ในส่วนกลางในทุกชั้นตอนรวมไปถึงระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ส่วนการใช้ทรัพยากร โรงเรียนไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้ตรงกับความต้องการในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งไม่สนองตอบความต้องการที่จะนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียน ในทางตรงข้ามส่วนกลางต้องสูญเสียกำลังคนและงบประมาณเป็นจำนวนมากในกระบวนการติดตาม ควบคุม ดูแลโรงเรียน

จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจะใช้กลยุทธ์เชิงการบริหาร โดยจะบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ไปสู่การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ชั้น

1. ด้านความเชื่อเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ โดยมนุษย์มีทั้งใจเท็จและขาดความรับผิดชอบตามทฤษฎี X และมนุษย์สัมพันธ์ตามทฤษฎี Y
2. ด้านความเป็นองค์กรของโรงเรียนเป็นการบริหารแบบควบคุมภายนอกผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจนและให้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ด้านรูปแบบการตัดสินใจส่วนมากจะให้อำนาจแก่ผู้บริหาร ครูมีส่วนร่วมน้อยมาก
4. ด้านภาวะผู้นำ จะใช้ภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำซึ่งเน้นการนำ เพื่อการทำงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเป็นหลัก ผู้บริหารจึงต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือ นอกจากใช้ภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้วยังต้องใช้ภาวะผู้นำด้านการศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมประกอบอีกด้วย
5. ด้านการใช้อำนาจ ผู้บริหารมักใช้อำนาจบังคับ อำนาจจากการให้รางวัล และอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรมีอำนาจซับซ้อนมากขึ้น การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีส่วนต่อการมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากขึ้น
6. ด้านทักษะการบริหาร การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งและการใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ถ้าการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น

7. ด้านการใช้ทรัพยากร ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไป เน้นทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดมาจากภาครัฐ ดังนั้น รัฐจึงต้องตรวจสอบการใช้เงินของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด โรงเรียนก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบและขอคำปรึกษากับเจ้าหน้าที่ในส่วนกลางในทุกชั้นตอนรวมถึงระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

Wohlstetter and Mohrman (1993, pp. 1-22; Wohlstetter, 1995, pp. 22-25; Odden & Wohlstetter, 1995, pp. 32-36) ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และคณะอนุกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้

2. การเน้นการพัฒนาวิชาชีพครู (Stress professional development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียนและเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผล นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้วต้องพัฒนาทักษะครูให้มีทักษะในการบริหารและการตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่มรวมทั้งทักษะภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่

3. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate information) การเผยแพร่สารสนเทศควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียน แล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการที่ครูที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) วิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดีโดยโรงเรียนต้องทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำเป็นสารสนเทศ นำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4. การเลือกผู้บริหาร โรงเรียนที่เหมาะสม (Select the right principal) โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักมอบหมายงาน

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครู และเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียนและการมอบหมายงาน (Delegate) ให้ครูในโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นตัวละครสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ การจัดองค์การและการเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. การมีวิสัยทัศน์ (Have a vision) โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-building process) หรือความเห็นพ้องของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน การจัดการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดทำหลักสูตรระดับเขตระดับรัฐและระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมเป็นไปตามหลักสูตรในที่สุด

6. การให้รางวัล (Reward accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นเงิน ค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสม ผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาสและในปริมาณที่เหมาะสมด้วย การให้รางวัลและความภูมิใจที่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Wohlstetter (1995) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของความล้มเหลวในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ ผลการศึกษาเป็น ดังนี้

1. มีการใช้แต่เพียงรูปแบบ ไม่ใช้กระบวนการที่แท้จริง โดยธรรมชาติของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นวิธีการที่ให้ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในโรงเรียนต้องใช้รูปแบบการบริหารหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ในหลาย ๆ โรงเรียนขาดความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการบริหารกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีเวลาพอที่จะไปจัดการในเรื่องการปรับปรุงโรงเรียน

2. ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเป็นเผด็จการ และมักใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาหารือผู้ใด ไม่ใช้การมีส่วนร่วม จึงมักจะเกิดการขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหาร คณะครูขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน

3. อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาด หรือจำกัดไว้แต่ที่คณะกรรมการโรงเรียน ในการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม จะทำกันแต่ในระดับคณะกรรมการโรงเรียนเพียงคณะเดียวเท่านั้นไม่มีการมอบอำนาจไปยังคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ทำให้ขาดความรู้สึกการมีส่วนร่วมของคณะครูและเจ้าหน้าที่ งานจึงมักติดขัดหรือล่าช้าอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน และเมื่อตัดสินใจสั่งการเรื่องใด ๆ ออกไป ก็มักไม่ได้การยอมรับจากครูในหน่วยงาน

4. กระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง คงดำเนินไปเช่นเดิม จากการวิจัย พบว่าการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นกินเวลานาน กระบวนการที่ใช้กันจะละเอียดซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน แต่โรงเรียนบางแห่งยังเข้าใจผิด คิดว่าเมื่อนำรูปแบบนี้มาใช้แล้วคนจะปรับตัวเข้ากับรูปแบบเอง โรงเรียนเหล่านั้นไม่ได้ปรับการทำงานให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเวลาทำงาน มักจัดประชุมหลังจากเลิกงาน และทำบ่อย ๆ ครั้งเข้าครูก็ไม่สนใจเข้าร่วมมีการขาดประชุมเสมอ

จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จคือ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School council) ขึ้น เพื่อเป็นการกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและคณะอนุกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะอนุกรรมการ มีพัฒนาวิชาชีพครู มีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนให้มากที่สุด มีการเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่ที่มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล มีการให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม (สงบ อินทรมณี, 2553, หน้า 132) ว่า การพัฒนาครูโดยวิธีการประชุมระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ และการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งล้วนแต่เป็นการพัฒนาครูที่เชื่อมโยงส่งเสริมการพัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประโยชน์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษา เรื่องการนำหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน พบว่า มีประโยชน์ต่อ

การบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม (Myers & Stonehill, 1993; Florida Department of Education, 1998) ดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์มาร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียน
4. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
5. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำทางการศึกษาใหม่ ๆ ในทุกระดับ
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มและมีโครงการใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ เกิดแนวทางการใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
9. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
10. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างในการพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาการเรียนการสอน และโครงการใหม่ ๆ ทางการศึกษาของโรงเรียน

สรุปได้ว่าประโยชน์ที่ได้จากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนประสบความสำเร็จระสภการณ์เข้าร่วมและเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการให้ขวัญกำลังใจแก่ครู มีการติดต่อกับบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สนับสนุนการทำให้เกิดภาวะผู้นำ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา ตัดสินใจด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิษฉาน ไกรคุ้ม (2555, หน้า 227) ที่กล่าวว่า จากการศึกษากลยุทธ์การจ้ดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร พบว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูฝ่ายวิชาการในโรงเรียนไม่ครบชั้นมีการใช้กลยุทธ์จ้ดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management information system: MIS) อยู่ในระดับมาก เนื่องจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย ควบคุม การกำกับติดตามการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนครูไม่ครบชั้น เพื่อการปรับปรุง ยุทธศาสตร์ การทำงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับปัจจุบัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำในภาษาไทยมีคำใช้แทนกันหลายคำ อาทิ ความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำประมุขศิลป์ เป็นต้น ซึ่งความหมายของคำดังกล่าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ โดยตรง กล่าวคือ เป็นการพัฒนาผู้นำว่ามีความเหมาะสม มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นประสิทธิผลของหน่วยงาน และหน่วยงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือ ความเป็นผู้นำ หรือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั่นเอง ภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลในการบริหารองค์การ ผู้นำที่ดีมีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบประสิทธิผลได้

เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน อาทิ Hersey and Blanchard (1988, p. 6) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ หนึ่ง และสรุปได้ว่า กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และ สถานการณ์ (Situation) Oedway (1970, p. 20) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำที่มีอิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ Thompson (1980, p. 58) มีความเห็น สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามจะใช้อิทธิพลดึงดูดให้ ผู้ร่วมงาน มีความสอดคล้องตามและยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ ในขณะนั้นช่วย

Etzioni (1961, p. 116) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจในองค์การกับแสดงอำนาจ หน้าที่และการวินิจฉัยสั่งการ

Lipham (1974, p. 122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงการ หรือวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์ (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงจุดประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

Stogdill (1974) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล (Influence) ได้กล่าว ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำกับกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้

Schwartz (1983, p. 491) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือ ผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Schein (1970) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

Bass (1985) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคิด ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Engle and Snellgrove (1969) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

Mitchell and Larson (1987, p. 435) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Koontz and Weibrich (1988, p. 437) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1996, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Jacobs and Jaques (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Drath and Palus (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้าง ความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพัน ให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Yukl (1998, p. 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

Daft (2000, p. 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purpose)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 10-11) ได้ให้ทัศนะความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership potential) ว่า เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริง และถ้าจะให้ได้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่น และความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ และความสามารถในการสื่อสารเพื่อความไว้วางใจของคนอื่นให้เชื่อถือ และคล้อยตาม คุณสมบัติดังกล่าว

บิดา มารดา สามารถพัฒนาลูกตั้งแต่ยังเล็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขาและสภาพแวดล้อมชีวิตในวัยเยาว์มีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะสังคมปัจจุบัน มีการเปิดกว้างให้คนมีโอกาสพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาและลีลาชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อาชีพตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้ อย่างไม่จำกัด การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2-3 สัปดาห์ หรือการเข้ารับการศึกษายเป็นทางการ 4 ปี การสอนให้รู้ ให้เข้าใจระเบียบต่าง ๆ ถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ดร. สุนทรายทศ (ม.ป.ป., หน้า 97) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้ตามมาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2549, หน้า 1) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมหรืองานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 77) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากแนวคิดดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน โน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้มีความเชื่อถือและเต็มใจในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยในการบริหารงานนั้นจะประกอบด้วย กระบวนการ 4 อย่าง คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการ ด้วยการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวังเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับ ติดตาม ทบทวน งานที่ได้ทำไปแล้ว โดยดูจากผลย้อนหลัง และเทียบกับเกณฑ์ที่ได้เป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Wirt, 2004, pp. 66-67)

Mintzberg (1994) ได้สรุปจากการทำวิจัยว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader role) อันเป็นบทบาทหนึ่งใน 10 บทบาท

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรมีการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กร ให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Steers, 1991)

จากการศึกษางานวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะประกอบไปด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากที่สุด ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับส่วนประกอบทั้งสามให้เข้ากันได้ ได้จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ มีดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation theories) หลักการของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนดสถานการณ์เพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติโดยเชื่อว่า (Situation) การเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น โดยผู้นำต้องมีวิธีการนำที่ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีเชิงสถานการณ์นี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้นำได้ปฏิบัติได้แก่ผู้นำสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedlers leadership contingency model)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard situation leadership) ทำการศึกษาต่อจากฟีดเลอร์ โดยพยายามผสมผสานพฤติกรรมผู้นำกับมิติทางสถานการณ์ และให้คำจำกัดความของรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะแบบแผน พฤติกรรมผู้นำที่ผู้นำแสดงออก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้ตามที่ผู้ตามต้องรับรู้ด้วย การศึกษานี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ที่ผสมผสานกันระหว่างพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธภาพและสัมพันธภาพมุ่งเน้นงาน

2.2 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นสัมพันธภาพต่ำ

2.2 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นสัมพันธภาพสูง

2.3 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพสูงและมุ่งเน้นงานต่ำ

2.4 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพต่ำและมุ่งเน้นงานต่ำ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับ ความมีวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจด้านความสำเร็จ (Need of achievement) ความตั้งใจ มุ่งมั่นในการยอมรับความรับผิดชอบและการศึกษาหรือประสบการณ์ของผู้ตาม เช่น เมื่อระดับ ความมีวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งงานน้อยลงและเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้น สัมพันธภาพมากขึ้น (สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล, 2548)

ผู้บริหาร

ผู้บริหาร (Administrator) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นให้ ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์องค์การเป็นหลักผู้บริหารอาจจะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ มีอยู่ 3 ระดับ (Robbins, 1996, p. 7) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-line managers) ปกติจะเรียก Supervisor หรือ Foreman ผู้บริหารระดับต้นจะทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การมากที่สุด เช่น หัวหน้าฝ่ายทะเบียน หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายปกครอง หรือในทีมกีฬาจะมีโค้ช เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) หมายถึง ผู้บริหารที่มีตำแหน่งระหว่าง ผู้บริหารระดับต้นกับระดับสูงในองค์การ เช่น หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้าโครงการ คณบดี เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) จะทำหน้าที่ตัดสินใจ กำหนดนโยบายและ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลต่อองค์การโดยรวม เช่น รองประธานบริษัท ประธานบริษัท อธิการบดี มหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งรองอธิการบดี เป็นต้น

Hodgetts (1999, pp. 256-258) ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะและทักษะผู้นำว่า มีลักษณะพิเศษอยู่หลายประการที่มีในตัวบุคคลและมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะดังกล่าวล้วนแต่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในตัวบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น (Superior intelligence) จากผลการวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีสติปัญญาอยู่ในระดับสูง ส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมาก ส่วนผู้นำที่มีระดับความสามารถทางสติปัญญาต่ำจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดย Hodgetts (1999) มีข้อสังเกตว่า ผู้นำบางคนที่มีระดับสติปัญญาดี มีศักยภาพสูง ก็อาจมีข้อบกพร่องทางความสามารถด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ผู้ที่มีความสามารถทางภาษาและมีทักษะทางความคิดอย่างมีเหตุผล แต่ความสามารถในการคิดคำนวณต่ำ ก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางด้านการเงิน และการบัญชี ในขณะที่ผู้ที่มีความสามารถทางคิดคำนวณสูง ก็อาจจะประสบความสำเร็จในด้านการบริหารการจัดการ ได้เช่นกัน แม้ว่าบุคคลทั้งสองประเภทมีระดับสติปัญญาอยู่ในเกณฑ์เดียวกัน

2. การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) การจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คือ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเป็นที่พึ่งให้คำแนะนำปรึกษา เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้นำไม่ควรมองข้ามปัญหาเล็ก ๆ ซึ่งบางประเด็นอาจเป็นสาเหตุของปัญหาใหญ่ที่จะตามมาในภายหลังได้ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีจุดยืนเป็นของตนเอง รู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะใด มีบทบาทหน้าที่อย่างไร มีเป้าหมายและจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร และผู้นำที่ดีไม่ควรทำแต่งานโดยไม่ให้ความสนใจในเรื่องอื่น ๆ ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ มีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความสามารถของแต่ละบุคคล ที่ถือได้ว่าเป็นผู้นำประสบความสำเร็จนั้นต้องประสบความสำเร็จด้านหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว

3. การรู้จักใช้แรงจูงใจ (Motivation drive) ผู้นำที่ดีต้องรู้ว่าการจูงใจเป็นภาวะความต้องการภายในจิตใจของบุคคล โดยธรรมชาติของคนต้องการรางวัล (Reward) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการมีผู้บังคับบัญชาที่ชาญฉลาดเพิ่มมากขึ้น สิ่งดังกล่าวสามารถกระตุ้นหรือเร้าเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายการจูงใจ สามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ ขยันทำงานด้วยใจจดใจจ่อ กระตือรือร้นและสนุกกับการทำงาน ทั้งยังอุทิศเวลา แรงกาย และสติปัญญา โดยมีสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย และช่วยให้เกิดพลังอำนาจภายในที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem-solving skills) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยคิดเสมอว่าปัญหา คือ สิ่งที่ทำทลายและเป็นโอกาสที่จะได้พิสูจน์ถึงความรู้ความสามารถของตนเอง

5. การมีทักษะด้านการบริหาร (Managerial or administrative skills) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีทักษะการบริหารด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

5.1 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นความรู้ความชำนาญในระดับปฏิบัติการ โดยจะต้องรู้ว่างานแต่ละงานจะต้องปฏิบัติซึ่งทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญมาก สำหรับผู้บริหารระดับต้น (Lower-level) เช่น ผู้ควบคุมงานในแผนก

5.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Middle-level) ผู้ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น หัวหน้าแผนกต่าง ๆ

5.3 ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานของทุกฝ่ายในองค์กร ทักษะนี้ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธีการทำงาน การพัฒนาและจัดระบบงาน ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Top level)

Bennis (1984, pp. 15-19) ได้ศึกษา พบว่า ลักษณะผู้นำดีเด่น มี 4 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจเกี่ยวกับผลงาน จุดมุ่งหมาย และทิศทางที่ตามสนใจ
2. ความสามารถในการสร้างและสื่อความที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย
3. ความสามารถให้คนอื่นเกิดความเชื่อ
4. ความสามารถในการทำความเข้าใจตนเอง ใช้ทักษะของตนภายในขอบเขตโดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ของตนให้เกิดประโยชน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 55) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มี 10 ประการ

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Visionary) เสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์หรือคาดคะเน มีการบรรยายถึงรูปแบบของความคิดในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรทั้งหมด
2. เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful communication skills) เพื่อจูงใจบุคคลต่าง ๆ ได้ สามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ (Colorful language) มีการใช้คำอุปมาอุปมัย (Metaphors) และเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน (Analogies)

3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to inspire trust) มีความเชื่อว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ
4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to make group members feel capable) เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถ คือ การทำให้พวกเขาสามารถ บรรลุความสำเร็จด้วยการทำโครงการที่ง่าย ๆ ก่อน แล้วผู้นำก็จะใช้วิธีการกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้นไปอีกเป็นลำดับ
5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (An energy and action orientation) เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา
6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotion expressiveness and warmth) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ ความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ร่าเริง มีลักษณะที่เอื้ออารี และมีการติดต่อสม่ำเสมอกับสมาชิกของกลุ่ม
7. เป็นผู้ชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize risk) เป็นลักษณะผู้นำที่พอใจที่จะเสี่ยง โอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษ คือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษ เพราะช่วยให้เกิดความกล้า
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) (Unconventional strategies) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์ที่นวัตกรรม ไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด และมีการเลือกรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A self-promoting personality) บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร จะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกล้าแสดงออก
10. เป็นผู้พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในน้อยที่สุด (Minimum internal conflict) จะพยายามทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจ และเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

อาคม วัชรสิง (2547, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารองค์การต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางการบริหารและมีความเป็นผู้นำด้วย ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนมีอยู่ เพื่อให้คนอื่นปฏิบัติตาม ในขณะที่เดียวกันก็มีความสามารถในทางบริหาร โดยใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาคนอื่น

รัตติกร์ณ จงวิศาล (2543, หน้า 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

จะเห็นว่าผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีปฏิภาณไหวพริบ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ บุคลิกลักษณะท่าทางดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มองโลกในแง่ดี สุขุม รอบคอบ มีความหนักแน่น มีความกล้า สร้างกลยุทธ์ ใช้นวัตกรรม อดทนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถโน้มน้าวจิตใจ เข้าใจผู้อื่นทุกคนทั่วไป เข้ากับสังคมได้ดี มีความกระตือรือร้น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีความรับผิดชอบสูงมีคุณธรรม และจริยธรรม

การบริหาร

การบริหารมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Administration” ซึ่งนักบริหารและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อการดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (1989, p. 5) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ผู้บริหาร และความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่าการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง แบบอย่างแห่งพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและชี้หรือแสดงถึงความคิดหรือลักษณะประจำของผู้บริหาร โรงเรียน

ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้บริหาร พบว่า นักวิชาการกล่าวถึงลักษณะของผู้บริหาร หรือบางคนใช้คำว่า ลักษณะของผู้นำ หัวหน้างานหรือหัวหน้าสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา ว่าควรประกอบด้วย ลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Musaazi (1982, pp. 171-174) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลหรือลักษณะ ที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้บริหาร โรงเรียน 9 ประการ คือ 1) สติปัญญาดี 2) ความเชื่อมั่นตนเอง

3) ความสามารถในการเข้าสังคม 4) การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 5) ทักษะที่ดีต่ออาชีพ 6) การมีศีลธรรมความซื่อสัตย์ 7) ความสุภาพถ่อมตน 8) สุขภาพดี และ 9) ลักษณะอื่น ๆ เช่น ความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นต้น

Stogdill (1974, pp. 17-23) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ผู้นำที่เข้มแข็ง มีร่างกายเป็นสง่างาม
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
- 3.สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และทักษะในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น ที่มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในทางสังคม

จากแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังกล่าวจะเห็นว่าแต่ละแนวความคิดมีความแตกต่างกัน ตามจุดเน้นของการพิจารณาลักษณะของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานที่ศึกษาวิจัย แต่ก็มีจุดรวมกันในลักษณะที่สำคัญบางประการ ซึ่งจากแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

Knezevich (1984, pp. 17-18) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ บทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนนี้ เนเชวิก ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนด วางแผนนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เป็นผู้แนะนำและตัวกระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา มีแนวโน้มตามได้
3. เป็นนักวางแผน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคคลทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้นเป็นอย่างดี
4. เป็นผู้ตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่คืนันด้วย
7. เป็นผู้ประสานงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย
8. เป็นผู้สื่อสาร คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ไขปัญหา เมื่อบุคคลภายในสถานศึกษาหรือต่างสถาบันเกิดการขัดแย้งกัน
10. เป็นผู้แก้ปัญหา คือ ผู้บริหารจะต้องคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดการขัดแย้งกันขึ้น ไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง หรือต่างสถาบันก็ตาม
11. เป็นผู้จัดระบบงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดระบบงานและรู้จักการพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และจะต้องรู้จักการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. เป็นผู้บริหารบุคคล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักและพัฒนาบุคลากรในองค์กร

14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร คือ ผู้บริหาร ต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากร ทั้งทรัพยากรสิ่งของ และบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

15. เป็นผู้ประเมินผล คือ ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไป ถ้าเกิดผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการ ถ้าดำเนินการนั้นเกิดการผิดพลาด

16. เป็นประธานในพิธี คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านงานและพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีการ

17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการวิชาการ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

ธีระ รุญเจริญ (2550, บทนำ) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคลากรนำหลักที่สำคัญต่อการบริหารและจัดการศึกษา โดยดำเนินการอำนวยความสะดวก ประสานการจัดการศึกษากับบุคลากร (ครู) และประชาชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาตลอดทั้งหน่วยงาน องค์กร สถาบัน สถานประกอบการ วัด ฯลฯ เพื่อให้การศึกษาบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ในกรณีนี้ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์

ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีสมรรถภาพหรือศักยภาพ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความริ่ความเข้าใจในแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา นั่นคือ ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เรียกว่า “มืออาชีพ” กอปรด้วยความสามารถในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. การบริหารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวกระจายอำนาจ
4. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
5. การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
6. การวิจัยในโรงเรียน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 และ มาตรา 39 กำหนดว่า โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. ประสานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบหมาย
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

จากการศึกษางานวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิดความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กร อีกต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกภาษาไทยที่พบ โดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำ ปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (รัชนี้ วิเศษสังข์, 2537, หน้า 18) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 1) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้หลายคน ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะของผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนัก และความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของหน่วยงาน

สุมาลี ขุนจันดี (2541, หน้า 83) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยให้ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนำถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะใช้วิธีใด วิธีหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ ยกกระดับความรู้สึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศงานเพื่อทีมงานองค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 5-6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

Bass and Avolio (1994, p. 2) กล่าวว่า สามารถเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากผู้นำที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision)

ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Wellbeing) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยู่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันกระแสสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน ผู้วิจัย พบว่า ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978; Bass, 1985) แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ทั้งนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีทั้งสองทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Burns ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Yukl and Fleet (1992, pp. 175-176) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และ

ในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์การทุกตำแหน่ง

Burns (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งสองผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need Hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือยกระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ตแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของเบส (Bass) จากทฤษฎีของ Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เบส กล่าวว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) แบบสเห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) แบบสให้นิยามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และแบบสยังเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็น ดังนี้ Tichy and Devanna (1986, pp. 19-32)

1. เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่คิดว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยการมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงเสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของแบบส (Model of full range of leadership)

ในปี ค.ศ. 1994 Bass (1999, pp. 9-32; Bass & Avolio, 1994, pp. 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน ผู้นำจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน จนเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วยผู้นำจะแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น มีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต และการตัดสินใจจะคำนึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะสร้างความเคารพนับถือด้วยการปฏิบัติ หรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม

Yukl (1998, p. 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

Bass (1985, p. 317) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์

ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจ ที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และ ผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามี หรือผู้ตาม บอกว่ามีผู้นำเกิดขึ้นเพื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในองค์การ ผู้นำมีคุณสมบัติ พิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤต และจะได้รับการยอมรับนับถือ จากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความจำเป็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985 cited in Yukl, 1998, p. 352) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็น องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เหตุที่การมีอิทธิพลแบบมีอุดมการณ์ของผู้นำมี ความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) ของ Mariner (1993, p. 14) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ใน กระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดง พฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมาเช่นเดียวกับ กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและ มีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่าและหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น สอดคล้องการศึกษาของ Yukl (1994, p. 319) พบว่า ยิ่งผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ คุณลักษณะของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถ ที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้าง แรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

จึงสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลง แสดงออกด้วยแบบตัวอย่าง บทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าว ของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่ เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจใน ความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน

เพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรม จริยธรรม

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายในจนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในความสามารถ จนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นผู้มองที่มองโลกในแง่ดี มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ด้วยความกระตือรือร้น จนเห็นภาพอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้แรงเสริมเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนสำเร็จ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจพร้อมให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดใน

แง่บวก

พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

Bass (1985, p. 70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วย พฤติกรรม คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนรายงานหรือการจดบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือความเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด

ความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกังวลใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตน หรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบาก ได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making of the pygmalion effect-fulfilling prephycy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้ รับการคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้จะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริม ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา Barker (1992, pp. 160-166) กล่าวว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จในองค์การ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าสภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคคลมีความคาดหวังต่อองค์การและผู้นำมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับ การเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังต้องการงานที่มีความท้าทายความสามารถและ มีความหมาย และต้องการงานที่เพิ่มความมีคุณค่าในตัวเอง (Self-esteem) และการบรรลุ ความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง (Self-actualization)

จึงสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพที่แสดงออก ด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจ โดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในการปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์ เฉพาะตน ผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายาม จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็น ความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้ องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้

ข้อมูลหลักฐานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหา รวมทั้งใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานจนสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำจะแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแนวคิดต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างสร้างสรรค์

วิธีการกระตุ้นทางปัญญา

Bass (1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Ill structured problem) Bass (1985, p. 120) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีแก้ไขและต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้นและสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นทางปัญญา

Bass (1995) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามนึกถึงปัญหา และวิธีแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้แนวทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมายสร้างภาพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำ และเหตุผลในการกระทำ

จึงสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของผู้นำหรือองค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ การทำงานหรือมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

Bass (1985, p. 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Bass (1985, p. 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น

2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass (1985, p. 85 cited in Bass & Avolio, 1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังต่อไปนี้

1. เน้นการพัฒนา (A development orientation) ในการแสดงพฤติกรรมการเน้นการพัฒนาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกริยาและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

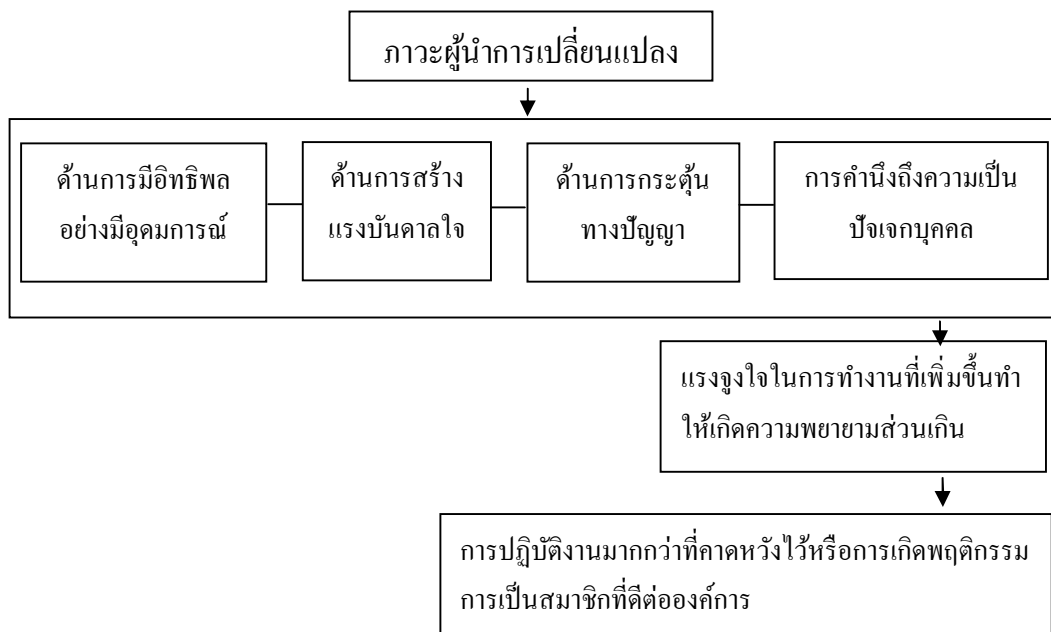
รู้ดีกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ Haynor (1994, p. 33) กล่าวว่า ผู้มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารโดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง คือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ การกระตุ้นทางปัญญากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จึงสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นคุณลักษณะของผู้นำเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้อและพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยการแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม (Bass & Avolio, 1994) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวถือว่าเป็นผลดีขององค์กร ในการที่จะทำใ้บุคลากรมีแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นำมาสู่การเกิดประสิทธิผลหรือคุณภาพในการดำเนินการขององค์กรได้

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ (Bass, 1999, p. 133)

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่าน

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเหมาะสมกับการใช้ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการซักถามโดยใช้กระบวนการถามตอบ เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการกำหนดนโยบายของตน ซึ่งควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลบางประการต่อการตัดสินใจนั้น ๆ บ้าง โดยผู้บริหารควรแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาและให้ความชัดเจนต่อปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้บริหารควรพยายามสร้างแนวทางเลือกให้หลากหลาย เพื่อขอคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากนั้นก็ทำการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์นั้น ๆ โดยผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหาและขอบเขตของการแก้ปัญหาของโรงเรียนอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ และควรอนุญาตให้กลุ่มระบุปัญหา เสนอแนวทางแก้ไข และทำการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจมีหรือไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการถกเถียง ซึ่งถ้าผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมก็เป็นเพียงแต่การประสานข้อถกเถียงต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีขอบเขตกำหนดในการตัดสินใจ (Yukl, 1981, pp. 204-206 อ้างถึงใน สญาญ ชีระวิชิตระกูล, 2549, หน้า 85-86) และพยายามทำตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรับคนให้เข้ากับสภาวะการณ์ในและนอกองค์กรได้เสมอ ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะแบบนี้ย่อมส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเคารพศรัทธา ยอมอุทิศตน ตั้งใจทำงานเพื่อโรงเรียน และนำไปสู่การเกิดคุณภาพทางการศึกษาได้ในที่สุด

จุดเด่นของภาวะผู้นำมีหลายประการ นอกจากเป็นตัวแบบของภาวะผู้นำล่าสุดที่มีผู้ให้ความสนใจทำการศึกษาวิจัยมากแล้ว ยังมีแนวคิดด้านปลูกเร้าเชิงอุดมการณ์สูง ให้การเน้นถึงความสำคัญของผู้ตามในกระบวนการภาวะ มีแนวคิดที่ไกลกว่าการเป็นเพียงผู้นำแบบทั่วไปที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำที่ครอบคลุมกว้างถึงการสร้างความองงามให้กับผู้ตาม

จากทฤษฎีและแนวคิดด้านผู้นำ ผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ สามารถจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน และส่วนที่สำคัญ คือ สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามใน

การทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวัง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 318) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ศรีกระโทก (2555) ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้น หน่วยที่เกี่ยวข้อง จึงควรสนับสนุน ส่งเสริม และกำกับติดตามให้ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างแพร่หลาย

ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดภาวะผู้นำเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994, p. 2)

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

การปฏิรูปการศึกษา ตามนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยึดหลักการกระจายอำนาจจากการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ประชาชน องค์กร และหน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ โดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา และจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหา ในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการ อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษา จึงมีบทบาท สำคัญยิ่งในการจัดการศึกษายุคใหม่ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34 (2) เฉพาะ โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล ย่อมมีสิทธิ หน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามกฎหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) จึงทำให้สถานศึกษาต้องมีการกำหนดของเขตและภารกิจ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารการจัดการสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษา

ให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ชัดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายภารกิจในงานต่อไปนี้ การจัดกระทำ และเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น ไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้ การวางแผน อัตราค่าจ้างและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด

ไว้โดย มีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหาร ทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การส่งเสริม กิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการประสานงานราชการ กับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน งานสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุในงานอื่น

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิธ มัชฌุกร (2542) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

กัลยาณี สันธิสุวรรณ (2542, หน้า 35) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้กำหนดไว้

พิจิตรา ไข่ออกปัญญา (2551, หน้า 37) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ เกิดจากการทำงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์ (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่าจากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Yoder and Staudohar (1982, p.156) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของพฤติกรรมหรือการประเมินพฤติกรรม ผลที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของเชิงปริมาณ

White and Bednar (2011) ให้คำนิยามของผลการปฏิบัติงาน คือ ระดับของผลการผลิต ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลของการประกอบการผลิต

หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้องเที่ยงตรง ของรายงานผลทางหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

Bovee (1993, p. 11) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของความสำเร็จของแต่ละองค์การ ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมาย ด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Beach (1970, p. 247) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของเราจากการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน

ในการดำเนินงานจัดการศึกษานั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานก็คือ ครู และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางระบบการบริหาร การสร้างบรรยากาศต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อ การเรียนการสอนในชั้นเรียนทั้งด้านภูมิหลัง ด้านการศึกษา ทักษะคิดในการบริหารจัดการ ความสามารถในการวางแผนการบริหาร การนิเทศติดตามประเมินผล และความสามารถในด้านการจัดการ ซึ่งได้จากการกำหนดนโยบายหรือปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงานบุคคลและงบประมาณ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อระดมทรัพยากร ทั้งด้านวัตถุและบุคลากรในการสนับสนุนโรงเรียน โดยเฉพาะความร่วมมือจากผู้ปกครอง ในการสนับสนุนการศึกษาของนักเรียนและการอบรมสั่งสอนที่ต่อเนื่อง ทั้งในโรงเรียนและที่บ้าน งานเหล่านี้เป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาพึงกระทำ และสามารถส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการศึกษาได้เป็นอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546)

การบริหารองค์การโดยทั่วไปมักมีวัตถุประสงค์เหมือนกัน คือ การดำเนินงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ ในองค์การมีประสิทธิผลสูงสุด องค์การจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น มีการบริหารที่ดี มีความสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีนักวิจัยหลายคนได้ศึกษาและวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน ดังนี้

Sergiovanni (1989, p. 68) กล่าวว่า โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินงาน ครูรักและผูกพันกับโรงเรียน ทำงานหนักและซื่อสัตย์ต่อโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ การสร้างแรงจูงใจให้กับคณะครูจะทำให้ครูเห็นความสำคัญของงาน ทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย เห็นงานมีความสำคัญและมีความหมายสำหรับเขา ครูจะควบคุมงานอย่างเป็นระบบตามเหตุผลและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบงาน ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นสำเร็จของครู ครูที่มุ่งความสำเร็จจะเชื่อว่าเขาจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความมุ่งมั่นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันกับงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

House (1977, p. 199) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วย บุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันหรือ หมายถึง กลุ่มที่บุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันหรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วย บุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียง คนเดียว

Magnuson (1971, pp. 78-91) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้จัดการ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะ ดังนี้ คือ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่น ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อารมณ์ มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง เป็นคนเปิดเผย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 224-237) กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผลนั้นเกิดจากความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษา จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลนั้น ลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครั้งนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 130-135) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของคนเป็นความรู้สึทางบวกที่ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นมีขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งจะทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ซึ่งมีปัจจัยหลายด้าน โดยเฉพาะความรู้สึเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

Barth (1990, p. 19) กล่าวว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูน้อยกับครูใหญ่มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณลักษณะของโรงเรียนที่ดีและในทางตรงกันข้าม ถ้าความสัมพันธ์ระหว่าง

ครูน้อยและครูใหญ่เลวร้าย มีการหักหลัง มีการต่อสู้แย่งชิงอำนาจ สภาพความสัมพันธ์เชิงลบ จะมีผลต่อการทำให้โรงเรียนเต็มไปด้วยปัญหานั้นประการ ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก มีการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เอื้อเฟื้อต่อกัน มีการสนับสนุนสร้างความไว้วางใจต่อกันส่งเสริมความรู้ แก่กัน ความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลดีแก่บุคลากรอื่น ๆ และบรรยากาศของโรงเรียนด้วย ถ้าปฏิสัมพันธ์ ระหว่างครูน้อยกับครูใหญ่เต็มไปด้วยความเคลือบแคลงไม่ไว้วางใจ สงวนท่าที ระวังระวังท่าที ไม่มีความใกล้ชิด มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ส่งผลให้โรงเรียนมีสภาพไม่น่าปรารถนาคด้วยคุณภาพ เพราะขาดความร่วมมือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งแน่นอนว่าผลย่อมกระทบถึงเด็กและผู้ปกครอง ในที่สุด

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งเป็นการสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกัน โดยพุดิตินัย ภิญญ โยธสาธ (2546, หน้า 153) กล่าวว่า ในสังคมใดก็ตามมีคนอยู่ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป เราจะพบผู้นำ คนหนึ่งเสมอ ถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ กลุ่มคนที่รวมกันอยู่มักมีการยอมรับนับถือและรับฟังเขา และเขาเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่นอีกจำนวนอยู่มาก เขาคือ ผู้นำ ดังนั้น ผู้นำเป็นจุดวางประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะตัวผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 38) กล่าวว่า หน่วยงานใดก็ดี ไม่ว่าจะเป็ทางราชการ หรือเอกชน จะเจริญก้าวหน้าและดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับ ความรู้ความสามารถ ของนักบริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ให้ทัศนะต่อผู้นำต่อความสำเร็จขององค์การไว้

พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ Fred et al. (1976, p. 36) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีหลักว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่มโดยกำหนดเป็นพฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task oriented) ซึ่งถือว่า เป้าหมายสูงสุด คือ ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมทั้งสอง ก็คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสภาพการณ์ (Situational favorableness or situational control) กล่าวคือ เป็นระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำจะสามารถใช้อำนาจควบคุมผลงาน

ของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถควบคุมสภาพการณ์ได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-member relation) หมายถึง ผู้ร่วมงานให้ความสนับสนุนมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์อันดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้การสนับสนุนมาก ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้การสนับสนุนน้อย

2. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ความชัดเจนของงาน หรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีเพียงใด กล่าวคือ ถ้าลักษณะงานมีความรับผิดชอบ มีวิธีปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และมีวิธีการประเมินผลอำนาจของผู้นำจะถูกจำกัดเพราะ โครงสร้างของงานจะลดอำนาจของผู้นำ และหากงานมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน และไม่ชัดเจนประจำผู้นำ จะประสบปัญหาในการประเมินผลและการกำหนดความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัล หรือลงโทษผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งสูง จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งน้อยก็มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง

จากปัจจัยสถานการณ์ทั้งสามประการนี้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดที่กำหนดอำนาจ และอิทธิพลของผู้นำ รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แสดงให้เห็น

Fred et al. (1976, p. 36) ได้ทำการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้สภาพการบังคับบัญชาของผู้บริหารราบรื่น เพราะความสัมพันธ์จะสร้างความศรัทธาต่อผู้ร่วมงานได้อย่างดี และช่วยให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจต่อสภาพการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดต่อทัศนของ ผู้ร่วมงานที่มีต่อการทำงาน หากว่าผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารและยอมรับว่าเป็นผู้ตาม การทำความสนับสนุนในการปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยดีในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานก็ย่อมทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ไม่ดี ทำให้ผู้บริหารเกิดความอึดอัดและจะปฏิบัติงานด้วยความวิตกกังวลซึ่งอาจทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่แล้วล้มเหลวได้

จากแนวคิดและหลักการดังกล่าวลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี กับผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จขององค์การใด ๆ จะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ความร่วมมือร่วมใจ จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือ

ความศรัทธาและการยอมรับซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้สึกความต้องการ หรือความสามารถของแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องทำงานร่วมกับบุคลากรทั้งในสถานศึกษา เช่น ครูอาจารย์ ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรอื่น ๆ แล้วยังต้องประสานสัมพันธ์กับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน กลุ่มอื่น ๆ ดังนั้น ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับงานของสถานศึกษา ผู้วิจัยนำมากำหนดเพิ่มกรอบความคิดในการวิจัย ครั้งนี้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานหรือผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ลักษณะดังกล่าวมีผลการวิจัยหลายฉบับใช้ตัวแปรในการวิจัย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรไว้ ได้แก่ ประเภทของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

1. ประเภทของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับก่อนประถมถึงประถมศึกษาและเปิดสอนในระดับก่อนประถมถึงมัธยมศึกษา เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อลักษณะของนำและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39-40; ชงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 229-231) กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบงานต่างกันจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงาน ที่ทำและตรงความสามารถความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสถานศึกษาที่มีการเปิดสอนระดับแตกต่างกัน ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีร์รด์น วิไลวรรณ (2549) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยจำแนกตามประเภทสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกัน ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ประเภทของโรงเรียน เป็นตัวแปรหนึ่งที่ควรนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

2. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียน ซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์การแบ่งขนาด โรงเรียนประถมศึกษา เพื่อการบริหารด้านคุณภาพการศึกษา จำแนกไว้ 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 2) ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก

จำนวนนักเรียน 1-120 คน โรงเรียนขนาดกลาง 121-300 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 301 คน ขึ้นไป และได้กำหนดขนาดโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อการบริหารด้านงบประมาณไว้ 7 ขนาด ดังนี้ ขนาดที่ 1 จำนวนนักเรียน 1-120 คน ขนาดที่ 2 จำนวนนักเรียน 120-300 คน ขนาดที่ 3 จำนวนนักเรียน 301-600 คน ขนาดที่ 4 จำนวนนักเรียน 601-900 คน ขนาดที่ 5 จำนวนนักเรียน 901-1,200 คน ขนาดที่ 6 จำนวนนักเรียน 1,200-1,500 คน ขนาดที่ 7 จำนวนนักเรียน 1,500 คน ขึ้นไป

ขนาดขององค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ กิจการในองค์กร ก็จะมี ความซับซ้อน ทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรต่าง ๆ ที่จัดไว้อาจลดต่ำลง ตลอดจนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงด้วย (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2542, หน้า 194) สอดคล้องกับคำกล่าวของ ภิญโญ สาธร (2546, หน้า 339) ที่ว่า การบริหารโรงเรียน มีความยุ่งยาก ซับซ้อนเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การบริหารงานค่อนข้างซับซ้อนเพราะมีจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มาก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การเงินก็ทวีการใช้จ่ายมาก ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2529, หน้า 174) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า โรงเรียนที่มีครูและนักเรียน จำนวนมาก ๆ งานก็ย่อมมากขึ้นเป็นเงาตามตัว เพราะว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีขนาดไม่เท่ากัน โรงเรียน ขนาดใหญ่ ประเภทของงาน จะมีมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่ มีทรัพยากร การบริหารมาก มีบุคลากรมาก มีความดี มีงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ (สนอง ทาหอม, 2531) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า โรงเรียน ประถมศึกษา ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (อรุณ จันทวานิช, 2542, หน้า 16) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมภพ ศรีเกื้อ (2531) ที่ได้ศึกษาขวัญของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน ความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ลานการประสบความสำเร็จในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับ ขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วน พรหมณี สุวดี (2537) ได้วิเคราะห์สุขภาพขององค์กร ของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ขนาดของโรงเรียน ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ ศักดิ์พงษ์ วรรณวาส (2538) ที่ศึกษาเรื่องสุขภาพองค์กรกับการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับมนัส ญาติเจริญ (2544) ที่ได้ ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ควรนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุรพล นิติไกรพจน์ (2541) วิจัยเกี่ยวกับผลการศึกษากฎหมายเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้นใช้บังคับ ส่งผลให้หน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ต้องปรับระบบการบริหารและการจัดการศึกษา ตลอดจนโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ การบริหารจัดการภายในส่วนราชการให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารราชการใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการพร้อมกันทั้งระบบ

บุษราคามุญญ์ เป็ดทอง (2549) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับ มาก เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาขนาดเล็กมีภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอ คลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบ ตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีความสามารถในการแก้ปัญหา ได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ 3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยรวมและรายด้าน

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของ โรงเรียน ประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการ โดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.074 + .315(X_{10}) + .126(X_2) + .137(X_7) + .109(X_8)$$

กังวาน ชำนาญ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุน ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ด้านปัจจัยเชิงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การยอมรับ นับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ด้านปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้ 3) เปรียบเทียบปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุน ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้วยการทดสอบความแปรปรวนพหุคูณแบบทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การดี อนันต์นาวี (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหารงาน และขนาดของโรงเรียน

รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนที่มีผู้บริหารโรงเรียน มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำ 8 แบบ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 เป็นแบบหนึ่งงานมากที่สุด แบบยึดระเบียบรองลงมา และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากที่สุดภาพรวมและ แยกเป็นรายด้าน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 12 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหารงาน และ ขนาดของโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ที่มีผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ที่มีผู้บริหารมีพฤติกรรมต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Martin (1993, p. 1256) ได้ศึกษาทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ของคณบดี ศึกษาด้วยการสัมภาษณ์อาจารย์ และผู้บริหารในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัย พบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้ประสาน ผู้จัดการ ผู้วางแผน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาท การเป็นผู้นำของคณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และการเป็นผู้นำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

Foster, Hunsberger and Anderson (1989, p. 2394-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนนะ ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนประถมศึกษาเมืองซานฟรานซิสโก โดย ศึกษาการบริหารงานเจ็ดงาน ตามทัศนนะของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า การบริหารงานเรียงตามลำดับ ความสำคัญมากไปหาน้อย มีดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักเรียน การบริหาร บุคลากร โครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน การเงินกับธุรการ และอาคารสถานที่ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงาน

Mataheru (1985, p. 2716-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของ อาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่มากพอที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวะสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลา การทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Hoover (1990, p. 249) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียน ที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจ และประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

Daly, Sindon, Thomson, Hancock, Chang and Davidson (2002, p. 96-A) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการงูใจ ของอาจารย์พยาบาลและผลงานกับลักษณะของงานความพึงพอใจในงาน และตัวแปรด้านชีวสังคม พบว่า

1. ลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ดีที่สุด
2. ความพึงพอใจเป็นตัวพยากรณ์ในการงูใจและเพิ่มผลงาน
3. อายุการทำงานยิ่งมากขึ้น แรงงูใจในการทำงานจะยิ่งลดลง

นอกจากนี้ ได้เสนอแนะว่า จากการศึกษาสมควรได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาพยาบาล

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่าได้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไป ในขณะที่ขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษา เปรียบเทียบ และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน โดยมีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2556 จำนวน 1,467 คน

2. กลุ่มตัวอย่างวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2556 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 113 โรงเรียน ครูจำนวน 1,467 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 306 คน โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จากนั้นจึงใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	548	114
ขนาดกลาง	382	80
ขนาดใหญ่	537	112
รวม	1,467	306

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เรียงข้อความจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ประเภทของโรงเรียน และ ขนาดของโรงเรียน มีลักษณะเป็นคำถามแบบสำรวจรายการ (Check-list) จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) จำนวน 35 ข้อ โดยมีข้อคำถามจัดไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 12 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 9 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 6 ข้อ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 8 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) จำนวน 23 ข้อ โดยมีข้อคำถามจัดไว้ ดังนี้

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ 7 ข้อ
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ 5 ข้อ
3. ด้านการบริหารงานบุคลากร 5 ข้อ
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป 6 ข้อ

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการการสร้างเครื่องมือการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด และหลักการจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สร้างเป็นแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมเนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วเสนอประธานกรรมการและกรรมการ ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หาคุณภาพของ แบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไข และผ่านความเห็นชอบจากประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจ แก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเสนอ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ก่อนนำไปหาค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นต่อไป

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- | | | |
|-----|---|---|
| 2.1 | ดร.สมุทพร ชำนาญ | หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2.2 | รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์
วงษ์นาม | รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวิจัย
และจิตวิทยาประยุกต์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2.3 | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี
อนันต์นารี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำศูนย์นวัตกรรมการ
การบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2.4 | ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2.5 | นายสินสมุทร เหมนาค | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านวังขวาง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปราจีนบุรี เขต 2 |

3. จัดทำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เป็นครั้งสุดท้าย

4. การหาค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลอง (Try-out) ให้กับครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2556 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 นำผลจากการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total

correlation) ทั้งนี้โดยเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ผลปรากฏว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง .20 ถึง .58 และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .28 ถึง .60

4.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) จากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและผลการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ได้ค่าความเชื่อมั่น .91 และ .91 ตามลำดับ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษา วิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1.1 นำหนังสือจาก ฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือและ อนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ขอนหนังสือนำส่งแบบสอบถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลในโรงเรียน

1.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 306 ฉบับ เดินทางไปเก็บข้อมูลจากครูที่เป็น กลุ่มตัวอย่างโดยตรง พร้อมทั้งรับแบบสอบถามกลับเมื่อครูตอบแบบสอบถามแล้ว

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วคัดเลือก ฉบับที่สมบูรณ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 306 ฉบับ

2.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักแต่ละข้อ และ บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคำนวณทางคณิตศาสตร์

2.3 นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดหมายที่ต้องการศึกษาต่อไป

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม และการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน มีดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 เป็นแบบสอบถาม จำนวน 28 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, pp. 179-181) มี 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง แสดงพฤติกรรมมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง แสดงพฤติกรรมมาก

3 คะแนน หมายถึง แสดงพฤติกรรมปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง แสดงพฤติกรรมน้อย

1 คะแนน หมายถึง แสดงพฤติกรรมน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 22-25) แล้วแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 เป็นแบบสอบถาม จำนวน 23 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, pp. 179-187) มี 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 22-25) แล้วแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด
 การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ Runyon and Haber (1996, p. 238) ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ
 อยู่ระหว่าง -.29 ถึง -.10 หรือ .10 ถึง .29 ระดับต่ำ
 อยู่ระหว่าง -.49 ถึง -.30 หรือ .30 ถึง .49 ระดับปานกลาง
 อยู่ระหว่าง -1.00 ถึง -.50 หรือ .50 ถึง 1.00 ระดับสูง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมและตรวจสอบให้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมคำนวณทางคณิตศาสตร์ โดยเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัย คือ

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ ทดสอบค่า t (t -test) และขนาดของโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ ทดสอบค่า t (t -test) และขนาดของโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน โดยใช้วิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติการแจกแจง t
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจง F
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน
MS	แทน ค่าความแปรปรวน (Mean squares)
SS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of squares)
df	แทน ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน ค่าความเชื่อมั่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
**	แทน ค่าความเชื่อมั่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
X_1	แทน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์
X_2	แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Y	แทน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
Y_1	แทน ด้านการบริหารงานวิชาการ
Y_2	แทน ด้านการบริหารงานงบประมาณ
Y_3	แทน ด้านการบริหารงานบุคลากร
Y_4	แทน ด้านการบริหารงานทั่วไป

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลไปวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for social science) ดังนี้

ตอนที่ 1 จำนวนครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 3 การศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ ทดสอบค่า t (t -test) และขนาดของโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ ทดสอบค่า t (t -test) และขนาดของโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตอนที่ 6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน โดยใช้วิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโรงเรียน สังกัดสำนักงานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 โดยหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 2 จำนวนครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทและขนาดโรงเรียน

ข้อมูลโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทของโรงเรียน		
1. ประถมศึกษา	189	61.76
2. ขยายโอกาสทางการศึกษา	117	38.24
รวม	306	100.00
ขนาดโรงเรียน		
1. โรงเรียนขนาดเล็ก	114	37.26
2. โรงเรียนขนาดกลาง	80	26.14
3. โรงเรียนขนาดใหญ่	112	36.60
รวม	306	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตาม ประเภทของโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นครู ที่อยู่ในโรงเรียน
ประเภทประถมศึกษา มีจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 61.76 และครูที่อยู่ในโรงเรียนประเภท
ขยายโอกาส มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 38.24 และพบว่า ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน
เป็นครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 37.26 โรงเรียนขนาดกลาง
จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.14 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	$n = 306$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.06	0.61	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.99	0.55	มาก	4
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.05	0.60	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.03	0.61	มาก	3
รวม	4.03	0.59	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	<i>n</i> = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารทำให้ร่วมงานให้การยอมรับใน ความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน	4.24	0.51	มาก	1
2. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	4.08	0.44	มาก	6
3. ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต	3.95	0.63	มาก	10
4. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วย	4.24	0.65	มาก	2
5. ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้	4.16	0.55	มาก	3
6. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและมีเหตุผลใน การแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น	4.12	0.66	มาก	5
7. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.99	0.65	มาก	8
8. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม	4.06	0.64	มาก	7
9. ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือด้วยการปฏิบัติ หรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.92	0.63	มาก	11
10. ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชัดเจน	3.98	0.65	มาก	9
11. ผู้บริหารให้ความสำคัญของการมีความรู้สึกร่วมกัน ร่วมกัน	4.15	0.63	มาก	4
12. ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้	3.84	0.66	มาก	12
รวม	4.06	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมและ
รายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร
ให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงาน

เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานด้วย และผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง	4.02	0.49	มาก	4
2. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่วางไว้	3.87	0.42	มาก	9
3. ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี	3.98	0.48	มาก	5
4. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในความสามารถของตนจนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ	3.93	0.58	มาก	7
5. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	3.95	0.66	มาก	6
6. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับจากการพิจารณา	4.11	0.54	มาก	1
7. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคต จนเห็นภาพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	3.90	0.63	มาก	8
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.08	0.62	มาก	2
9. ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนสำเร็จรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ พร้อมให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน	4.04	0.57	มาก	3
รวม	3.99	0.55	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่อ

อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้น
 ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ
 อย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ และผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อผู้ร่วมงาน
 ปฏิบัติงานจนสำเร็จรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ พร้อมให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาด
 ในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2
 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ ข้อมูลหลักฐาน	4.03	0.63	มาก	5
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาและ แก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน	4.00	0.66	มาก	6
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.16	0.40	มาก	2
4. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิด ผลสำเร็จแก่ผู้ร่วมงาน	4.04	0.52	มาก	4
5. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นและแ่งคิด ต่าง ๆ ในการทำงาน	4.07	0.66	มาก	3
6. ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของ เหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.42	0.74	มาก	1
รวม	4.05	0.60	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่อ

อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแจ้งข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ ให้ผู้ร่วมงาน ทราบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดง ความคิดเห็นและ แง่คิดต่าง ๆ ในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<i>n</i> = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล	4.00	0.74	มาก	6
2. ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงาน แต่ละคนอย่างตั้งใจ	4.08	0.62	มาก	3
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ และวางแผนการดำเนินงาน	4.02	0.51	มาก	5
4. ผู้บริหารให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.11	0.64	มาก	1
5. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานแต่ละคนในการพัฒนา ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.64	มาก	1
6. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถและความจำเป็น	3.98	0.68	มาก	7
7. ผู้บริหารให้เวลาในการสอนและให้คำแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.04	0.52	มาก	4
8. ผู้บริหารสอนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับ วิธีในการเข้าใจผู้อื่น	3.92	0.50	มาก	8
รวม	4.03	0.61	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานแต่ละคนในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างตั้งใจตามลำดับ

ตอนที่ 3 การศึกษาผลปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	$n = 306$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	4.05	0.61	มาก	3
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ	3.92	0.52	มาก	4
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	4.06	0.65	มาก	2
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	4.12	0.61	มาก	1
รวม	4.22	0.46	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานวิชาการ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงาน
วิชาการ

ด้านการบริหารงานวิชาการ	n = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. โรงเรียนของท่านมีหลักสูตรเหมาะสมกับท้องถิ่น	4.04	0.52	มาก	5
2. ครูมีการเตรียมการสอน โดยจัดทำแผนการสอน ที่มี องค์ประกอบครบถ้วนสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับหลักสูตร	4.00	0.59	มาก	6
3. ครูและนักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด มาตรฐาน ทางวิชาการของโรงเรียนของท่าน	4.13	0.56	มาก	1
4. โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการเรียนถูกต้อง ตามหลักการและระเบียบการวัดผลประเมินผล	4.13	0.62	มาก	2
5. โรงเรียนของท่านมีการซ่อมเสริมเด็กที่ด้อยโอกาส	4.09	0.78	มาก	3
6. โรงเรียนของท่านมีการจัดให้บริการด้านสื่อ และวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนพร้อมทั้งพัฒนา สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3.95	0.60	มาก	7
7. โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา	4.05	0.65	มาก	4
รวม	4.05	0.61	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานวิชาการโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูและนักเรียน ได้มีส่วนร่วมใน
การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการเรียนถูกต้อง
ตามหลักการและระเบียบการวัดผลประเมินผล และ โรงเรียนของท่านมีการซ่อมเสริม
เด็กที่ด้อยโอกาส ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
ด้านการบริหารงานงบประมาณ

ด้านการบริหารงานงบประมาณ	<i>n</i> = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนงบประมาณ โดยยึดหลักการบริหารงบประมาณ	3.95	0.38	มาก	2
2. โรงเรียนของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณประจำปี และวางแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน	3.89	0.43	มาก	4
3. โรงเรียนของท่านร่วมกันพิจารณาจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน	3.93	0.58	มาก	3
4. โรงเรียนของท่านจัดระบบและปฏิบัติงานการเงิน การบัญชีอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน	3.85	0.67	มาก	5
5. โรงเรียนของท่านมีการบริการควบคุมการใช้จ่าย ครุภัณฑ์ ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง	4.00	0.57	มาก	1
รวม	3.92	0.52	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการบริการ
ควบคุมการใช้จ่ายครุภัณฑ์ ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผน
งบประมาณ โดยยึดหลักการบริหารงบประมาณ และ โรงเรียนของท่านร่วมกันพิจารณาจัดหาวัสดุ
ครุภัณฑ์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงาน
บุคลากร

ด้านการบริหารงานบุคลากร	<i>n</i> = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนของท่านมีการวางแผนอัตรากำลังได้ครบ ตามภารกิจของโรงเรียน	4.10	0.67	มาก	1
2. โรงเรียนของท่านมีการพิจารณาจัดครูเข้าสอนตรงตาม วุฒิ ความสามารถความถนัด	4.03	0.70	มาก	5
3. โรงเรียนของท่านจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวก ตามความต้องการของบุคลากร	4.08	0.62	มาก	2
4. โรงเรียนของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมี ความก้าวหน้าในอาชีพ	4.04	0.63	มาก	4
5. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการประเมินผลงานของบุคลากร	4.05	0.62	มาก	3
รวม	4.06	0.65	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานบุคลากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการวางแผน
อัตรากำลังได้ครบตามภารกิจของโรงเรียน โรงเรียนของท่านจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวก
ตามความต้องการของบุคลากร และ โรงเรียนของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน
ในการประเมินผลงานของบุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ของผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงาน
ทั่วไป

ด้านการบริหารงานทั่วไป	<i>n</i> = 306		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน ไว้อย่างชัดเจน	4.33	0.49	มาก	1
2. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายการปกครอง นักเรียน	4.09	0.62	มาก	5
3. โรงเรียนของท่านมีการให้บริการด้านโภชนาการ ของนักเรียน	4.22	0.57	มาก	3
4. โรงเรียนของท่านมีการดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซม อาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน	4.30	0.59	มาก	2
5. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนงานเผยแพร่ และ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างของโรงเรียน	4.13	0.63	มาก	4
6. โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบเอกสารทางการเรียน งานสารสนเทศ เทคโนโลยีของโรงเรียนอย่างเป็น ระบบ	3.63	0.77	มาก	6
รวม	4.12	0.61	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการจัดทำโครงสร้าง
การบริหารงานไว้อย่างชัดเจน โรงเรียนของท่านมีการดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซมอาคารสถานที่และ
บริเวณโรงเรียน และ โรงเรียนของท่านมีการให้บริการด้านโภชนาการของนักเรียน ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่าที (*t*-test)

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประเภทของโรงเรียน					
	ประถมศึกษา		ขยายโอกาสทางการศึกษา			
	<i>n</i> = 189		<i>n</i> = 117		<i>t</i>	<i>p</i>
\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>			
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.10	0.33	3.99	0.29	.44	.659
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.01	0.26	3.94	0.25	.12	.902
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.08	0.38	4.00	0.36	.74	.461
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.34	3.99	0.30	.36	.719
รวม	4.06	0.33	3.98	0.30	.24	.814

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชินบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ขนาดโรงเรียน											
	โรงเรียนขนาดเล็ก				โรงเรียนขนาดกลาง				โรงเรียนขนาดใหญ่			
	<i>n</i> = 115				<i>n</i> = 79				<i>n</i> = 112			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.30	0.49	มาก	1	4.28	0.63	มาก	2	4.00	0.73	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	0.52	มาก	3	4.15	0.69	มาก	4	3.85	0.81	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.12	0.49	มาก	4	4.28	0.60	มาก	1	3.87	0.68	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.28	0.52	มาก	2	4.22	0.69	มาก	3	3.74	0.76	มาก	4
รวม	4.22	0.45	มาก		4.23	0.60	มาก		3.87	0.70	มาก	

จากตารางที่ 14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผล ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	3	4.46	1.49	3.38*	.018
ภายในกลุ่ม	303	146.20	.44		
รวม	306	150.65			
2. การสร้างแรงบันดาลใจ					
ระหว่างกลุ่ม	3	7.38	2.46	5.40*	.001
ภายในกลุ่ม	303	151.62	.45		
รวม	306	159.00			
3. การกระตุ้นทางปัญญา					
ระหว่างกลุ่ม	3	6.80	2.27	6.36*	.000
ภายในกลุ่ม	303	118.67	.36		
รวม	306	125.47			
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	3	10.70	3.57	7.98*	.000
ภายในกลุ่ม	303	148.85	.45		
รวม	306	159.54			
รวม					
ระหว่างกลุ่ม	3	6.70	2.23	6.10*	.000
ภายในกลุ่ม	303	121.87	.37		
รวม	306	128.57			

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
	\bar{X}	4.00	4.28	4.30
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.00	-	.28*	.30*
โรงเรียนขนาดกลาง	4.28		-	.02
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.30			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
	\bar{X}	3.85	4.15	4.17
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.85	-	.30*	.32*
โรงเรียนขนาดกลาง	4.15		-	.02
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.17			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดย โรงเรียนขนาดเล็ก
และ โรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่า
ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตาม
ขนาดโรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	
	\bar{X}	3.87	4.13	4.28
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.87	-	.26*	.41*
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.13		-	.15
โรงเรียนขนาดกลาง	4.28			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก	
	\bar{X}	3.74	4.22	4.28
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.74	-	.48*	.54*
โรงเรียนขนาดกลาง	4.22		-	.06
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.28			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่าที (*t*-test)

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกประเภทของโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน

การปฏิบัติงาน	ประเภทโรงเรียน				<i>t</i>	<i>p</i>
	ประถมศึกษา		ขยายโอกาสทางการศึกษา			
	<i>n</i> = 189		<i>n</i> = 117			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	4.22	0.48	4.30	0.58	1.47	.143
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ	4.13	0.51	4.22	0.64	1.43	.154
3. ด้านการบริหารงานบุคลากร	4.21	0.45	4.32	0.54	2.09*	.037
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	4.16	0.46	4.26	0.58	1.70	.091
รวม	4.17	0.42	4.28	0.51	2.11*	.035

**p* < .05

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและด้านการบริหารบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 7 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน											
	โรงเรียนขนาดเล็ก				โรงเรียนขนาดกลาง				โรงเรียนขนาดใหญ่			
	<i>n</i> = 115				<i>n</i> = 79				<i>n</i> = 112			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	4.26	0.44	มาก	2	4.28	0.51	มาก	2	4.01	0.56	มาก	2
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ	4.10	0.46	มาก	4	4.16	0.62	มาก	4	3.95	0.70	มาก	4
3. ด้านการบริหารงานบุคคลากร	4.29	0.34	มาก	1	4.29	0.51	มาก	1	4.06	0.58	มาก	1
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	4.21	0.45	มาก	3	4.22	0.51	มาก	3	3.97	0.56	มาก	3
รวม	4.22	0.34	มาก		4.16	0.46	มาก		3.99	0.54	มาก	

จากตารางที่ 21 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย
สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ
และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย
สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานวิชาการ และ
ด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย
สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานวิชาการ
และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การบริหารงานวิชาการ					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.37	1.12	4.18*	.006
ภายในกลุ่ม	303	89.47	.27		
รวม	306	92.84			
2. การบริหารงานงบประมาณ					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.81	1.27	4.10*	.007
ภายในกลุ่ม	303	103.22	.31		
รวม	306	107.03			
3. การบริหารงานบุคคลากร					
ระหว่างกลุ่ม	3	2.11	.70	3.01*	.031
ภายในกลุ่ม	303	77.93	.23		
รวม	306	80.04			
4. การบริหารงานทั่วไป					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.14	1.05	4.16*	.007
ภายในกลุ่ม	303	83.74	.25		
รวม	306	86.88			
รวม					
ระหว่างกลุ่ม	3	2.95	.99	4.78*	.003
ภายในกลุ่ม	303	68.47	.21		
รวม	306	71.42			

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 23 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	
	\bar{X}	4.01	4.26	4.28
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.01	-	.25*	.27*
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.26		-	.02
โรงเรียนขนาดกลาง	4.28			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง มีผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านการบริหารงานงบประมาณ

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	
	\bar{X}	3.95	4.10	4.16
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.95	-	.15	.21*
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.10	-	-	.06
โรงเรียนขนาดกลาง	4.16	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 24 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านการบริหารงานงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ โดยโรงเรียนขนาดกลางมีผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนด้านการบริหารงานงบประมาณมากกว่าผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านการบริหารงานบุคลากร

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	
	\bar{X}	4.06	4.29	4.29
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.06	-	.23*	.23*
โรงเรียนขนาดกลาง	4.29	-	.00	-
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.29	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบริหารงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง มีผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดใหญ่

ตารางที่ 26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบริหารงานทั่วไป

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน			
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	
	\bar{X}	3.97	4.21	4.22
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.97	-	.24*	.25*
โรงเรียนขนาดกลาง	4.21		-	.01
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.22			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง มีผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมากกว่าผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
กับผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปราจีนบุรี เขต 2

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร (X) (n = 306)	ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน (Y) (n = 306)									
	Y ₁		Y ₂		Y ₃		Y ₄		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X ₁	.61**	.000	.59**	.000	.63**	.000	.55**	.000	.56**	.000
X ₂	.58**	.000	.62**	.000	.64**	.000	.58**	.000	.59**	.000
X ₃	.64**	.000	.63**	.000	.64**	.000	.57**	.000	.59**	.000
X ₄	.64**	.000	.65**	.000	.65**	.000	.61**	.000	.60**	.000
X	.65**	.000	.70**	.000	.70**	.000	.66**	.000	.66**	.000

**P < .01

จากตารางที่ 27 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กับ
ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและนำค่าสถิติต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาค้นคว้านี้
สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ
ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01”

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน จำแนกตามประเภทและขนาดโรงเรียน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 306 คน แบ่งเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 115 คน โรงเรียนขนาดกลาง 79 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 112 คน ซึ่งได้มาจากตาราง Krejcie and Morgan (1970, p. 608) แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ในการแบ่งใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert's five rating scale) โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .20-.60 และค่าความเชื่อมั่น .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD และสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 สามารถสรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคลากร ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานงบประมาณ ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของ โรงเรียนและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของ โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของ โรงเรียนและขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผล ดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและด้านการบริหารบุคลากรแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 สามารถอภิปรายผล การศึกษาได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ทุกคน ต้องผ่าน

การคัดเลือก ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในการกำหนดเกณฑ์ด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์การรับราชการ และสมรรถนะทางการบริหาร ความเหมาะสมกับตำแหน่งและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เมื่อได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแบส (Bass, 1985, p. 60) ซึ่งได้เสนอพฤติกรรมผู้นำ 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยองค์ประกอบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความสามารถ ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามให้สูงขึ้นและมีศักยภาพ มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชานันท์ ทิพยมนตรี (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยะของ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษา วังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมโชค โพธิ์งาม (2550) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสานาด นนทจุมจิง (2552) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนุชดา ศาลางาม (2551) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาดรสด พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ นิตยา วิเศษยา (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุนทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

2. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การบำรุงรักษา การให้โอกาสพัฒนาตนเอง การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชงชัย สันติวงษ์ (2539) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมคนในองค์กร พบว่า ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบงานต่างกันจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงานที่ทำและตรงความสามารถความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสถานศึกษาที่มีการเปิดสอนระดับแตกต่างกัน ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรรัตน์ วิไลวรรณ (2549) ที่ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยจำแนกตามประเภทสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ที่ประเภทของโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ทุกคนต้องผ่านการคัดเลือก มีการกำหนดเกณฑ์ด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์การรับราชการและสมรรถนะทางการบริหาร ความเหมาะสมกับตำแหน่งและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารรวมทั้งเมื่อได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ทุกคนผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร ยอดจักร (2555) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำแนกตามประเภทโรงเรียน ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนต่างกัน มีการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมไม่ต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของผู้อำนวยการให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจ ของโรงเรียนร่วมกัน มีความสามัคคีกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อนิตตา บัวสาย (2552) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลการบริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทอมศักดิ์ วัฒนเหลืออรุณ (2551, หน้า 49) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมผู้นำ สูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขำจิตร วุฒิสักดิ์ (2552) ที่ได้ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียน ที่มีขนาดใหญ่กว่ามีการประเมินพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ โรงเรียนสูงกว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า เช่นเดียวกัน

5. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและด้านการบริหารบุคลากรแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีผลการดำเนินงานตามขอบข่ายของ การบริหารสถานศึกษาได้ดีว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร ศรีวัฒนะ (2549) ที่ได้ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

6. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2 ที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ครูรักและ ผูกพันกับโรงเรียน ทำงานหนักและซื่อสัตย์ต่อโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

การสร้างแรงจูงใจให้กับคณะครูจะทำให้ครูเห็นความสำคัญของงาน ทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย เห็นงานมีความสำคัญและมีความหมายสำหรับเขา ครูจะควบคุมงานอย่างเป็นระบบตามเหตุผล และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบงาน ก่อให้เกิดความมุ่งสำเร็จของครู ครูที่มุ่งความสำเร็จจะเชื่อว่าเขาจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันกับงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ Sergiovanni (1989, p. 68) สอดคล้องกับทฤษฎีของ House (1977, p. 199) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วย บุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือ หมายถึง กลุ่มที่บุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันหรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วย บุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันและหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว สอดคล้องกับทฤษฎีของ Magnuson (1971, pp. 78-91) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะ ดังนี้ คือ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่น ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อารมณ์ มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง เป็นคนเปิดเผย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่นและสอดคล้องทฤษฎีของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 224-237) กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผลนั้นเกิดจากความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษา จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหาร โรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลนั้น ลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจะเชิงเทรา พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจะเชิงเทรา โดยรวม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ บุญเกิด (2548) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สระแก้ว พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สระแก้ว โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญชัย ไชยคำภา (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์วัลย์ ชาลีเครือ (2559) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันใน ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรสร้างความเคารพ นับถือด้วยการปฏิบัติ หรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน มีความมั่นคงทางอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤตละระบวุัตถุประสงค์หลัก ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ชัดเจน

1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาและ แก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน แจ้างข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ

2. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราจีนบุรี เขต 2

2.1 ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการพิจารณาจัดครูเข้าสอนตรงตามวุฒิ ความสามารถ ความถนัด ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ และมีการกำหนด หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลงานของบุคลากร

2.2 ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรจัดระบบเอกสารทางการเรียน งานสารสนเทศ เทคโนโลยีของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดนโยบายการปกครองนักเรียน

3. ควรพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนของ โรงเรียนขนาดใหญ่ ในด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ การทำงานหรือ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบ สองทางและเป็นรายบุคคล ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานในการพัฒนา ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงาน

4. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกประเภทของโรงเรียนและขนาดโรงเรียน

4.1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาควรพัฒนาการปฏิบัติงาน
ของโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคลากร

4.2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ ควรสื่อสารการบริหารงาน
ทั้งสี่ด้านให้กับครูได้เข้าใจกระบวนการและรายละเอียดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

5. ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อ
การปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ควรพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ให้ผู้บริหารมีทักษะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ควรศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
3. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: อรุณสภา.
- กังวาน ชำนาญ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี บุตรดีวงศ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี สนธิสุวรรณ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขำจิตร วุฒิสักดิ์. (2552). *พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการโรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรีรัตน์ วิไลวรรณ. (2549). *การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาจังหวัดชัยภูมิตามทัศนะของครูผู้สอน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

- ชาญชัย ไชยคำภา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ชารี มณีศรี. (2552). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนา.
- ชุมพล เปี่ยมศรี. (2545). *ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐชานันท์ ทิพยมนตรี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา เครือข่าย การศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย บูรพา.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- ถวิล อรัญเวศ. (2546). *ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถาบันราชภัฏ.
- ทิพย์วัลย์ ชาลีเครือ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อักษรยศจังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทอมศักดิ์ วัฒนเหลืออรุณ. (2551). *พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทอมศักดิ์ วัฒนเหลืออรุณ. (2551). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2542). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชเนศ จำเกิด. (2544). *รวมบทความทางวิชาการ*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.

- ชร สุนทรายุทธ. (ม.ป.ป.). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอส.เอส.เอ็ม.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. งานนิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและ
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ล กรุ๊ป.
- บัญชา อึ้งสกุล. (2545). การวางแผนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้. *วารสารวิชาการ*, 5(12), 48-53.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ
ความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2553). การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องแบบ มาตรฐาน
ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาสารคาม*, 3(1), 22-25.
- บุษราคัญญ์ เป็ดทอง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพกับ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลขององค์การ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
ศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พนัส หันนาคินทร์. (2529). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พูนชดา ศาลางาม. (2551). *ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- พรธณี สุวัตติ. (2537). *การวิเคราะห์คุณภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิจิตรา ไข่เอกปัญญา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ไพฑูริย์ จัยสิน. (2546, 17 มกราคม). *วิจัยในชั้นเรียน*. *มติชน*, หน้า 20.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- ภิญโญ สาธร. (2546). *หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- มนัส ญาคิเจริญ. (2544). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชณี วิเศษสังข์. (2537). *ผู้นำแบบปริวรรต*. *สารพัฒนาหลักสูตร*, 116(13), 21.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)*. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการบุคลากรของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร ยอดจักร. (2555). *การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1*. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรยุทธ ชาติกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศักดิ์พงษ์ วรรณवास. (2538). *สภาพองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สงบ อินทรมณี. (2553). *ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมใน ส่วนกลางที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. (2549). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. *วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*, 4(1), 128-142.
- สนอง ทาหอม. (2531). *ปัญหาการบริหารกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศรีสะเกษ*. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมบัติ บุญเกิด. (2548). *ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมภพ ศรีเกื้อ. (2531). *ขวัญของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา.
ปริญญาโท วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.*
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และ ปฏิบัติ. ระบุของ: พี.เอส.การพิมพ์.*
- สรินรัตน์ มุสิกฤษฎกุล. (2548). *ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินคุณภาพการบริหารจัดการเขต
พื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. (2542). *รายงานผลการปฏิบัติงาน
ประจำปี ปีงบประมาณ 2542. ปราจีนบุรี: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. (2542). *นโยบายสู่การปฏิบัติข้อมูล
พื้นฐานการบริหารการศึกษา 2542. ปราจีนบุรี: กลุ่มนโยบายและการวางแผน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.*
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2538). *ระบบสารสนเทศและแนวปฏิบัติใน
การจัดระบบสารสนเทศระดับ โรงเรียน. กรุงเทพฯ: กุรุสภา.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). *คู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *คู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษา
ตามมาตรฐานการศึกษา การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.*
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). *ผู้นำ. ใน เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา
(หน้า 8-13). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิต.
- สุนิษฉาน ไกรคุ้ม (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนครูไม่ครบชั้นวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 23(3), 191-203.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพล นิติไกรพจน์. (2541). *การปรับปรุงโครงสร้างทางกฎหมายในการจัดตั้งองค์กรภาคมหาชน: ความเป็นไปได้และแนวทางในการตรากฎหมายจัดตั้งองค์กรของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สุริยพร ศรีวัฒนะ. (2549). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริยพร ศรีวัฒนะ. (2549). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิทย์ ศรีกระโทก. (2555). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารศึกษาศาสตร์, 23(1), 216-229.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา Theory and practice in education administration* หน้าที่ 5-8 (หน้า 80). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้าที่ 5-8 (หน้า 1-111) (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนิตดา บัวสาย. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

- อรุณ รัชธรรม. (2527). *ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิธ มัชฌุกร. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อาคม วัชโรสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: ภารกิจ เอกสาร และตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำรุง จันทวานิช. (2542). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Barker, A. N. (1980). *Transformational nursing leadership: A vision for the future*. New York: Macmillan.
- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*: Newbery Par, CA: Sage.
- Beach, D. S. (1970). *Personnel: The management of people at work*. New York: MacMillan.
- Bennis, W. (1984). The 4 competencies of leadership. *Training & Development Journal*, 38(8), 14-19.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.). New York: Harcourt College.

- Daly, J., Sindon, A., Thomson, D., Hancock, K., Chang, E., & Davidson, P. (2002). Barriers to participation in and adherence to cardiac rehabilitation programs: A critical literature review. *Progress in Cardiovascular Nursing, 17*(1), 8-17.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greenboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Engle, T. L., & Snellgrove, L. (1969). *Psychology: Its principle and application*. New York: Harcomt Brance and World.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Florida Department of Education. (1998). *Strategies for school-based management*. Retrieved from [http://osi.fsu.edu/waveseries/html versions/wave8.htm](http://osi.fsu.edu/waveseries/html%20versions/wave8.htm).
- Foster, R. L. R., Hunsberger, M. M., & Anderson, J. J. (1989). *Family centered nursing care of children*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Fred, E., Martin, M. C., & Linda, M. (1976). *Imoroving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley and sons.
- Haynor, P. M. (1994). The coaching, precepting and mentoring roles of the leader within an organization setting. *Holistic Nursing Practice 9*(1), 31-40.
- Hersey, P., & Blanchard, H. B. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood. Boston: PWS-Kent.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Modern human relations at work* (7th ed.). New York: Dryden Press.
- Hoover, N. R. (1991). *Transformational and transactional leadership: An empirical test of a theory*. Chicago: American Educational Research Association.
- House, R. J. A. (1977). *Theory of charismatic leadership, in leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). New Jersey: Leadership Library of America.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education*. New York: Harper and Row.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Management* (9th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 608.

- Likert, R. (1967). The method of constructing and attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Attitude theory and measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.
- Lipham, J. M. (1974). *Individualized instruction unit method of teaching administrator relationships*. Madison: Wisconsin Research and Development Center for Cognitive University of Wisconsin.
- Loveridge, C. E. (1996). *Nursing management in the new paradigm*. Gaithersburg: Aspen.
- Magnuson, W. G. (1971). The characteristics of successful school business managers. *Dissertation Abstracts International*, 38(1), 32-A.
- Mariner, T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis: Mosby.
- Martin, R. E. (1993). *Teaching science for all children*. Massachusetts: Allyn and Acon.
- Maslow, A. H., & Alderfer, C. P. (1996). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mataheru, F. (1985). A study of teacher motivation at work with special reference to Indonesia. *Dissertation Abstracts International*, 45(9), 27-A.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice-Hall.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organization behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Musaazi, J. C. S. (1982). *The theory and practice of educational administration*. London: Macmillan.
- Myers, D., & Stonehill, R. (1993). *School-based management*. Retrieved from <http://www.ed.gov/OR/ConsumerGuides/baseman.html>
- Oedway, T. (1970). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Odden, E. R., & Wohlstetter, P. (1995). Making school-based management work. *Educational Leadership*, 52(5), 32-36.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior: Concept, controversies and applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Runyon, R. P., & Haber, A. (1996). *Fundamentals of behavioral statistics* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Schwartz, H. S. (1983). Maslow and the hierarchical enactment of organizational reality. *Human Relations*, 36, 933-956.
- Sergiovanni, P. A. (1989). Developing leaders for the 21 Century. *HR Rouch*, 11(6), 2.
- Sergiovanni, T., Kelleher, P., McCarthy, M., & Wirt, F. (2004). *Educational governance and administration* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organization behavior*. New York: Harper Collin.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Thompson, S. K. (1980). Adaptive cluster sampling. *The American Statistical Association*. 85, 1050-1059.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Riley.
- White, D. D., & Bednar, D. A. (2011). *Organizational behavior: Understanding and managing people at work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wohlstetter, P. (1995). Getting school-based management right. *Phi Delta Kappan*, 77(1), 22-25.
- Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1993). *School-based management: Strategies for success*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Yoder, D., & Staudohar, P. D. (1982). *Personnel management & industrial relations* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organization* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Fleet, D. V. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. California: Consulting Psychologists.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว1461

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

16 พฤษภาคม 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แก้วโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววันฉัตร ทองอยู่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 089-535-9314

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ 2605

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

25 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววันฉัตร ทองอยู่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดของท่าน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 089-535-9314

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ 2604

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

25 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววันฉัตร ทองอยู่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดของท่าน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 089-535-9314

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัยเรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปราจีนบุรี เขต 2

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
3. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ผลกระทบบใด ๆ ต่อหน้าที่และการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะใช้สำหรับการวิจัยนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาววันฉัตร ทองอยู่
 นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน

1. ประเภทของโรงเรียน

- () ประถมศึกษา
() ขยายโอกาสทางการศึกษา

2. ขนาดของโรงเรียน

- () ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน)
() ขนาดกลาง (มีนักเรียน 121-300 คน)
() ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบตรงกับสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่จริง โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
4 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
3 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
2 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
1 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	<u>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u> ผู้บริหารทำให้ครูยอมรับในความเจตียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน					
2.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน					
3.	ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต					
4.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
5.	ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้					
6.	ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนและมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
7.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
8.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9.	ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือด้วยการปฏิบัติหรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม					
10.	ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชัดเจน					
11.	ผู้บริหารให้ความสำคัญของการมีความรู้สึกต่อภารกิจร่วมกัน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
12.	ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้					
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
13.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง					
14.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่กำหนดไว้					
15.	ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี					
16.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นและมีความมั่นใจในความสามารถของตนจนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ					
17.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น					
18.	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา					
19.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคตจนเห็นภาพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม					
20.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
21.	ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนสำเร็จรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ พร้อมให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน					
	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
22.	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
23.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
24.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
25.	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จแก่ผู้ร่วมงาน					
26.	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ในการทำงาน					
27.	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ					
28.	<u>ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล</u> ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล					
29.	ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างตั้งใจ					
30.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแต่ละคน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวางแผนการดำเนินงาน					
31.	ผู้บริหารให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
32.	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานแต่ละคนในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
33.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถและความจำเป็น					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
34.	ผู้บริหารให้เวลาในการสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					
35.	ผู้บริหารสอนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับวิธีในการเข้าใจผู้อื่น					

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบตรงกับสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่จริง โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานที่สุด
- 4 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานมาก
- 3 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานน้อย
- 1 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	<u>ด้านการบริหารงานวิชาการ</u> โรงเรียนของท่านมีหลักสูตรเหมาะสมกับท้องถิ่น					
2.	ครูมีการเตรียมการสอน โดยจัดทำแผนการสอน ที่มีองค์ประกอบครบถ้วนสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับหลักสูตร					
3.	ครูและนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนของท่าน					
4.	โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการเรียน ถูกต้องตามหลักการและระเบียบการวัดผล ประเมินผล					
5.	โรงเรียนของท่านมีการซ่อมเสริมเด็กที่ด้อยโอกาส					
6.	โรงเรียนของท่านมีการจัดให้บริการด้านสื่อ และวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนพร้อมทั้งพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา					
7.	โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
8.	<u>ด้านการบริหารงานงบประมาณ</u> โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนงบประมาณโดยยึดหลักการบริหารงบประมาณ					
9.	โรงเรียนของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณประจำปีและวางแผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน					
10.	โรงเรียนของท่านร่วมกันพิจารณาจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน					
11.	โรงเรียนของท่านจัดระบบและปฏิบัติงานการเงินการบัญชีอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน					
12.	โรงเรียนของท่านมีการบริการควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง					
13.	<u>ด้านการบริหารงานบุคลากร</u> โรงเรียนของท่านมีการวางแผนอัตรากำลังได้ครบตามภารกิจของโรงเรียน					
14.	โรงเรียนของท่านมีการพิจารณาจัดครูเข้าสอนตรงตามวุฒิ ความสามารถ และความถนัด					
15.	โรงเรียนของท่านจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกตามความต้องการของบุคลากร					
16.	โรงเรียนของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ					
17.	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลงานของบุคลากร					

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
18.	<u>ด้านการบริหารงานทั่วไป</u> โรงเรียนของท่านมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน					
19.	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายการปกครองนักเรียน					
20.	โรงเรียนของท่านมีการให้บริการด้านโภชนาการของนักเรียน					
21.	โรงเรียนของท่านมีการดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซมอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน					
22.	โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน					
23.	โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบเอกสารทางการเรียน งานสารสนเทศ เทคโนโลยีของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตารางที่ 28 ค่าอำนาจจำแนก (r) แบบสอบถามรายข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.46	21	.20
2	.40	22	.21
3	.44	23	.26
4	.41	24	.47
5	.48	25	.44
6	.58	26	.53
7	.48	27	.36
8	.34	28	.38
9	.31	29	.53
10	.26	30	.25
11	.48	31	.45
12	.37	32	.25
13	.22	33	.53
14	.27	34	.22
15	.33	35	.24
16	.38		
17	.33		
18	.38		
19	.28		
20	.34		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) เท่ากับ .91

ตารางที่ 29 ค่าอำนาจจำแนก (r) แบบสอบถามรายชื่อ ผลการปฏิบัติงาน โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.44	21	.53
2	.50	22	.34
3	.60	23	.28
4	.26		
5	.37		
6	.37		
7	.59		
8	.28		
9	.39		
10	.31		
11	.32		
12	.30		
13	.28		
14	.41		
15	.34		
16	.52		
17	.51		
18	.28		
19	.27		
20	.55		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) เท่ากับ .91