

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหาร
  - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหาร
  - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การบริหารการศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา
  - 2.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา
3. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำ
  - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.5 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
  - 3.6 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. วิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology)
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นผู้ที่มียานาจหน้าที่ในการบริหาร เป็นผู้ริเริ่ม ตัดสินใจ สั่งการ ประสานงาน สนับสนุนให้บุคลากรของตนใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

### 1. ความหมายของผู้บริหาร

มีผู้ให้ความหมายของ ผู้บริหาร ไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 8) ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ดำเนินการจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายจากบรรดาผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของสำเร็จตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย

รุ่ง แก้วแดง (2545 : 1) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรของเอกชนเห็นได้ชัดว่า ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

วิรัตน์ สายสุต (2549 : 14) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ให้บริการและดำเนินกิจการในการที่จะนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พิศสวาท ศรีเสน (2551 : 45) กล่าวว่า ผู้บริหารคือบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารคือบุคลากรวิชาชีพ ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา หรือการ ดำเนินงานขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

### 2. ความสำคัญของผู้บริหาร

กรมวิชาการ (2543 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญ คือ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่เน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองเต็มศักยภาพ ประเมินผลการเรียนจากสภาพจริง ปรับบทบาทของครูจากผู้ถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้ชี้แนวทางในการเรียนรู้ให้ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตลอดจนใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2546 : 39-40) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้งาน ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่ตนไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ

จากบุคลากรหลายฝ่ายจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายและสั่งการ

วิรัตน์ สายสุต (2549 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ศึกษามุ่งมั่น ต้องระมัดระวังตนอยู่เสมอ ไม่ลุ่มหลงในอภายมุข ต้องบริหารโรงเรียนให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อยเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาในการบริหาร ควบคุมทิศทาง กระบวนการทำงาน ให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบาย แนวทาง และวัตถุประสงค์ที่ วางไว้ในอนาคต

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทต่อสถานศึกษาทุกแห่งเพราะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

Knezevich (1984 : 16-18) กล่าวถึงบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรดครูเป้าหมายได้ จึงจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ และบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่ เกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวางแผน
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบ ขยายงานและกำหนดโครงสร้างและองค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตของ องค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เปลี่ยนอะไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่คิดจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการติดต่อสื่อสาร และควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎี การสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraise) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการบริหารต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Russell (1967 : 55, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 23) สรุปว่ากระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ (Decision Making)
2. การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Communicating)
5. การจูงใจให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน (Evaluating)

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 19-21) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ คือ

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอก โรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งด้านวิชาการ การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศของ โรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากร ด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร มีการพัฒนาครูและบุคลากรใน โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ ครูเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศน ศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความ เปลี่ยนแปลงของโลก

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับ ผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินผล โดย ส่งเสริมการประเมินผล ภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการ ประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้าง กระบวนการเรียนรู้ ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการ ทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับ งานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ โรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่ หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคม แห่งการเรียนรู้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552 : 33) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารที่สามารถกระทำ ได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ลงมือปฏิบัติเพื่อลดองค์ประกอบที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. ลงมือปฏิบัติในการเพิ่มแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. ทำให้เกิดแรงกดดันที่เหมาะสมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ คือ มีหน้าที่ต่อตนเอง หน้าที่ต่อองค์กร หน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและหน้าที่ต่อหน่วยงานอื่นรวมทั้งต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับงานทุกงานในสถานศึกษาและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในทางที่เหมาะสม

### การบริหารการศึกษา

#### 1. ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา

คำว่า การบริหาร (Administration) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย วงษ์ชัยสุวรรณ (2540 : 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการ (Process) หรือ กิจกรรม (Activities) ที่ผู้จัดการกระทำในการปฏิบัติขององค์การของเขาซึ่ง ได้แก่ การวางแผน (Plan) จัดองค์กร (Organize) ริเริ่ม (Initiate) และควบคุม (Control)

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 9) กล่าวว่า การบริหาร คือ

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจการ
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ การร่วมมือกันทำงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ศิลปะในการทำงานนั้น จะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เรียกว่า ผู้บริหาร อาศัยปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการต่าง ๆ ได้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

จำเนียร พลหาญ (2553 : 2) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดด้วยเทคนิคต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 1) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ดังนี้

ซูชาติ พ่วงสมจิตร (2542 : 11) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินกิจการเพื่อพัฒนาคน ให้เป็นคนดีของสังคมและมีความสามารถในการประกอบอาชีพ

รัชชัย เปรมปรีดิ์ (2542 : 87) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการเกี่ยวกับเรื่องราวในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวพันถึงกระบวนการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนอันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรมบริการต่าง ๆ อาคารสถานที่ งานติดต่อสื่อสารและงานทางด้านการเงินงบประมาณ

โสรัจ พิชชวนชม (2542 : 311) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาแก่นักเรียนในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นิพนธ์ กิनावงศ์ (2543 : 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ค่านิยม ตรงกับความต้องการทางสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุม สิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลที่พัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

บรรยงค์ ไตจินดา (2543 : 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวข้องมาตั้งแต่มนุษย์รู้จักการอยู่ร่วมกันก่อนที่ประวัติศาสตร์จะได้บันทึกไว้การบริหารจึงต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะองค์การกับผู้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 5) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายสามารถดำรงตนอยู่ในองค์กรของสังคมได้อย่างมีความสุข



ชาญชัย อาจินสมาจาร (2545 : 38) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การใช้ อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งคือนักเรียนเพื่อให้มีความเจริญงอกงามบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนด โดยใช้กลุ่มคน 2 กลุ่ม ได้แก่ครู ในฐานะตัวแทนดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สัญญา เศรษฐพิทยากุล (2546 : 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การ ตั้งเป้าหมายและพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นตลอดเวลา

จำเนียร พลหาญ (2553 : 3) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การที่บุคคล หลายคนร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนในสังคม โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้คนในสังคมเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาที่ อาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะประสานผู้มีส่วน เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและสามารถดำรงตนอยู่ในองค์กรของสังคมได้ อย่างมีความสุข

## 2. ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้จัดระบบและแนว ทางการปฏิบัติ ในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มี นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2540 : 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ ความพยายาม ที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำรา เรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ชาติ อัครเกษมภูากร (2542 : 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการ บริหารงานในขอบเขตของหน่วยงานหนึ่งๆ ที่คณะบุคลากรร่วมมือกันดำเนินการในการจัด การศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการได้ พัฒนาในด้านต่าง ๆ อันจะนำสู่การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

นิพนธ์ กิनावงศ์ (2543 : 56) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการ บริหารที่มุ่งให้ภารกิจทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติบรรลุจุดมุ่งหมายโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็น บุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะกำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สมเด็จพระสังฆราช (2543 : 364) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภาระงานของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนในที่สุด

รุ่ง แก้วแดง (2545 : 51) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียน คือ การบริหารงานทั้งหมดภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่ งานด้านการเรียนการสอนทั้งหมดนับตั้งแต่เรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ซึ่งปัจจุบันอาจจะเรียกใหม่ว่า เป็นงานด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการจัดการศึกษาของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพยายามจัดขึ้นเพื่อเป็นการ ให้ความรู้ และเสริมประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนและสมาชิกของสังคม ให้มีการพัฒนาการด้านสติปัญญาที่สูงขึ้น

### 3. ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

สำนักงานการศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในสังกัด ตามกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 28-121)

#### 3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

##### 3.1.1 หลักการและแนวคิด

- 1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
- 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
- 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและให้มีมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพ การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา ได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.1.2 ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9) การนิเทศการศึกษา

10) การแนะแนว

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา

และองค์กรอื่น

14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กรหน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารวิชาการทั้งหมด 17 ภารกิจนั้น พบว่า มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับ

ความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น มีมาตรฐานและคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### 3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

#### 3.2.1 หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 11 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานดังนี้

- 1.1) การวางแผนงานงบประมาณ
- 1.2) การคำนวณต้นทุนการผลิต
- 1.3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- 1.4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
- 1.5) การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน
- 1.6) การเบิกเงินจากคลัง
- 1.7) การรับเงินการเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 1.8) การนำเงินส่งคลัง
- 1.9) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 1.10) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 1.11) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

จากการศึกษา การบริหารงบประมาณที่มีทั้งหมด 11 การกิจงานนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านงบประมาณ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

#### 3.3.1 หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาดำเนินนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2) ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา  
ตามนโยบายกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

### 3.3.2 ขอบเขตและภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การเลื่อนระดับตำแหน่ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 6) การลาทุกประเภท
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 9) การสั่งพักราชการและการสั่งออกจากราชการไว้ก่อน
- 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 12) การออกจากราชการ
- 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา
- 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 21) การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตาม  
กฎหมาย

จากการศึกษา การบริหารงานบุคคลที่มีทั้งหมด 20 ภารกิจงานนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จ ปฏิบัติงานเต็ม ความศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

#### 3.4.1 หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักใช้สถานศึกษาที่มีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2) มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้น ความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบ ได้ตามกฎหมาย กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของ บุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3) มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมสามารถเชื่อมโยง ติดต่อกสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและการให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่น

#### 3.4.2 ขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารทั่วไป

- 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 8) การดำเนินงานธุรการ
- 9) การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 11) การรับนักเรียน
- 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือยกเลิก

#### สถานศึกษา

- 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม

#### อัยยาศัย

- 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 15) การทัศนศึกษา
- 16) งานกิจการนักเรียน
- 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 18) การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของ

บุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การ

#### รายงานผลการปฏิบัติงาน

- 20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ

#### ลงโทษนักเรียน

จากการศึกษา การบริหารทั่วไปที่มีทั้งหมด 21 งาน นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปจากขอบข่ายของงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ส่วนที่เป็น งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป จะเห็นว่าการระดมสรรพกำลังทุกด้านเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยใช้กระบวนการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายที่มีการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และบุคลากร ให้มีลักษณะที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี มีวินัยในตนเอง มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัว ชุมชน และสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ได้อย่างสันติ

## ผู้นำและภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

เสาวนิต เสถาณนทร์ (2542 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ตำแหน่งผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำงานกันก็ตามให้พากัน ไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดี

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครือ (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จำเนียร พลหาญ (2553 : 70) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับและพร้อมปฏิบัติตามแนวคิดหรือวิธีการของผู้นำเสนอด้วยความเต็มใจ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง

Bartol Et Al (1998, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2555 : 110) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง มีประสิทธิผล และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่



สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นพร้อมปฏิบัติตามแนวคิดหรือวิธีการของผู้นำเสนอด้วยความเต็มใจ โดยไม่มีข้อโต้แย้งและเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง แก้ปัญหา ประสานงานจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ศจี้ อนันต์นพคุณ (2542 : 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวนจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับ ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจจนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุทธาริ (2544 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัตติกรณ ังวิศาล (2547 : 7)กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

รวช บุญยมณี (2550 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำระหว่างบุคคลโดยเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือคลบ้นคลาใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

ประยงค์ วัฒนรงค์ (2550 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับคน โดยดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

จำเนียร พลหาญ (2553 : 75) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตามเพื่อที่จะร่วมมือทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555 : 90) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่วางไว้

### 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 3.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับพฤติกรรมการทำงาน ความคิด ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยมในองค์กร เป้าหมายการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมที่สูงขึ้น นักวิชาการทางการบริหารจึงให้ความสนใจ และมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

รัตติกโรจน์ จงวิศาล (2544 : 32, อ้างถึงใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2556 : 2)

ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

ชนเสก จำเกิด (2550 : 1) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แพรวภัทร (นามแฝง) (2556 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โศภณ ภูเก้าล้วน (2556 : 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass (1997, อ้างถึงใน มยุรี แพร์หลาย 2556 : 1) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่ม องค์การและสังคม

Schultz (1998 : 211, อ้างถึงใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2556 : 2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัด โดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

จากที่หลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น พอจะนิยามความหมาย ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนา ศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

### 3.2 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Schermerhorn (2002 : 480, อ้างถึงใน ธวัช บุญยณณ์. 2550 : 146) กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ

3.2.1 การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-Down Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ ความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory Elite Change)

3.2.2 การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทุกระดับในองค์กร และได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory Operation Change)

3.2.3 การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Integrated Change Leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ในการริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม การริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ทองใบ สุธขาริ (2544 : 81-89) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตยากต่อการพยากรณ์ จำเป็นที่ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับให้มีภาวะผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน สไตล์ของภาวะผู้นำร่วมสมัยมี 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป แต่จะขอยกมาเพียง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ดังนี้

### 3.3 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

Kuhnert และ Lewis ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป โดยสาระของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร เชื่อมั่นต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรม และความมีศักดิ์ศรี ขององค์กร สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้ จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และเป็นสไตล์ภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมี และภาวะผู้นำแบบสร้างแรงจูงใจ

### 3.4 ภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป

ผู้นำแบบปฏิรูป ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญหลายประการ คือ

3.4.1 ทำให้บุคคลากรตระหนักรู้ (Awareness) ถึงปัญหาขององค์กร และผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา กล่าวคือ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์กรและจะต้องทราบว่า ถ้าปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง

3.4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) กล่าวคือ การกำหนดว่า องค์กรควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต สร้างความผูกพันและการยอมรับ ในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3.4.3 พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กรผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคต ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพราะแนวโน้มการแข่งขันของทุกวงการสูงมาก ผู้นำที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อการปฏิรูปองค์กร จึงมีความจำเป็นที่การประยุกต์แนวความคิดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์กรต่อไป

จินดา วงศ์อำมาตย์ (2550 : 35-36) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chief Executive Officer, Ceo) หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจในองค์กรและนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาของตน โดยจะต้องรายงานผลต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของการศึกษาของประเทศ โดยยึดหลักปฏิรูปตามแนวเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำนวนเป็น 1) ผู้มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงทางการจัดการศึกษาทั่วโลก และเป็นบรรยากาศของการแข่งขัน ที่มีการจัดอันดับสถานศึกษาดีเด่นการประกันคุณภาพการศึกษา การมุ่งให้การศึกษาตอบสนองตามความต้องการของสังคมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารที่จำเป็นต้องคิดใหม่ ทำใหม่ สามารถที่จะรวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและอื่น ๆ แล้วนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสม เจะจงกับบริบทของสถานศึกษาให้ทีมงานเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทนายใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิสัยทัศน์นั้นให้สำเร็จ 2) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากร จำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ กล่าวคือกล้าทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประเพณีเดิม และสามารถปฏิบัติได้จริง 3) เป็น

ผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสถานะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือ โอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้ 4) เป็นนักเรียนผู้ มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอหมายความว่า ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษาทั้งในเชิงลึก กว้าง โกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือหรือ ใช้อุปกรณ์ที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ 5) เป็นผู้ที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิ การตัดสินใจการจัดการ และการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติ ภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิด ตัดสินใจไม่ต้องผ่านทุกเรื่องมาที่ผู้บริหาร จึงเป็นความไว้วางใจกันระหว่างผู้บริหาร และผู้รับมอบอำนาจและสิทธิในการบริหารจัดการ การที่ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักกระจายอำนาจ จะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น 6) เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ การให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำงานของตนได้อย่างเต็มที่หรือเผ่าพงศ์ วงศ์ตระกูล ได้สร้างฐานความดีเอาไว้ให้สานต่อ

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน คุณธรรมและจริยธรรมให้มีระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกระแสวิชาการ คือทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศในทุกสาขาอาชีพ วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง คังมีผู้เสนอทฤษฎีไว้ดังนี้

ยงยุทธ รุ่งแจ้ง (2551 : 1) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎี การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของผู้นำ ตามหลักการทฤษฎีของเบอร์น ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม อย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย

Bass (1985 : 32, อ้างถึงใน สุภาวดี จิตศิริตกุล. 2550 : 17-18) ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสภาวะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธี ที่จะทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตน และทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง และได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ สรรพคุณ ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตาม

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา

(Development Oriented Behavior) ประกอบด้วยการให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงาน โดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบต่างๆ กันมีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา แต่ละคน โดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

2.3 การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกท้าทาย และมองปัญหาเป็นโอกาส ผู้นำให้การสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ หรือมีความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารใช้คำพูดและการกระทำที่ทำให้กำลังใจ ปลอบใจ กระตุ้นให้ เกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้นในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เห็นความสำคัญในงานที่ปฏิบัติ อยู่ทุ่มเทความพยายามคิดค้นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม Bass ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ว่าผู้นำควรจะ

4.1 เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้อาสาสมัครทำงาน เพราะการได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา



แสดงความสามารถและความรับผิดชอบของตน เมื่อปฏิบัติงานเสร็จผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานและสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดด้วยการเชื่อถือไว้วางใจกันและกัน

4.2 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence Building) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจและความพยายามทุ่มเทอย่างมากที่จะเผชิญปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4.3 การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ (Inspiring Belief In Cause) ผู้นำจะต้องพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4.4 การสร้างความคาดหวัง (Pygmalion Effect) คือการที่ผู้นำคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่ามีความสามารถทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

Conger และ Kanungo เสนอว่า ผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้ คือ (พนิศา ดามาพงศ์ 2534 :28)

1. สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันพร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตนาภาพนั้น
2. กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. มีวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุจินตนาภาพร่วมกัน
4. สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการของลูกน้อง
5. ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
6. ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation Strategy)
7. ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

Sergiovanni (1989 : 19-27, อ้างถึงใน กัมพล แซ่มสา. 2550 : 21) มีแนวคิดสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นแบบเสริมสร้าง (Leader As Building) ปลูกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ไปจากของตน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader As Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรมและความประพฤติกของทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบันมิใช่ตำแหน่งหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบันบริหาร โดยการมีส่วนร่วม

Tivby และ Ulrich (1990 : 44, อ้างถึงใน กัมพล แซ่มสา. 2550 : 20) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้เป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนิสัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization Of Commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization Of Change) องค์การจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง การกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องการรูปแบบ และการเสริมแรงของ

วัฒนธรรมของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการ หลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น เริ่มแรกได้เน้นลักษณะของผู้ที่มีลักษณะพิเศษกว่าบุคคล ธรรมดา ต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ก็ไม่สามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ จึงได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่กระตุ้นความรู้สึก และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคล เพื่อยกระดับความรู้สึกให้เกิดตระหนักและเกิดความผูกพันกับองค์การ โดยเฉพาะผู้ นำมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล สามารถตีบยอดความคิดต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงานได้ ในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Bass เพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

#### 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปร 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่ สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและของ องค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม นี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4i’s” (Four I’s) คือ (Bass, 1999 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 9) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : Ii หรือ CI) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับ ผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของ กลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นใน

ตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิถีทัศน์ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน เดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (Bass, 1999 อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 9-10)

Bass (1985, อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ เคมียสุวรรณ. 2550: 26) กล่าวว่าความค้นหา บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกร่วมกันด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

Yuki (1994, อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง. 2546: 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

Marriner (1993: 114) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ได้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

กิ่งกาญจนา จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธา และนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวทางโน้มน้าวมการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

สุขานนตรี แยมเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการกระทำ มุ่งมั่นอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจและให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหาร ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและให้การยอมรับ ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : Im) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของคนที่วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญ ได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass, 1999 อ้างถึงใน กระบวนทัศน์ศึกษาศาสตร์, 2550: 9-10)

Bass และ Avolio (1990, อ้างถึงใน ธีธวัช เติมยสุวรรณ, 2550: 26) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงคดใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อ

คือจิตใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และ การที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

Cohen (1990, อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540: 65) กล่าวว่า การคล้อยเพื่อ โน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำ นั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมี แรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการ ทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงาน มีการให้ คำสั่งใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะ สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่ บวก

กึ่งกาญจ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความในการ โน้มน้าวจิตใจ กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตาม ได้ ตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ โดยการสร้างความมั่นใจความเชื่อในเหตุผล และการสร้างความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่า สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานให้ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน และแสดง ให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดง ให้เห็นในการบริหารที่เป็นกระบวนการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการสร้าง แรงจูงใจภายใน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมั่นในตัว ผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็น ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความ

กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และเสียดละอุทิศตนในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Bass, 1999 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 10)

Bass (1985, อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550 : 26) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

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

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 28) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญาหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า

ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549 : 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

ถึงกาญ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อกระบวนกรกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลและหลักฐาน ใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ได้คิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมาย

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ยปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม



และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management By Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As A Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการ มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass, 1999 อ้างถึงใน กระจกวงศศึกษาธิการ. 2550: 10-11)

Bass (1985, อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550: 26) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นที่เลี้ยงเสนอแนะแก่ผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540: 16) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจใคร่ครวญแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครู ให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

กึ่งกาญจ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

สุชามนตร์ แซ่มเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ผู้บริหารอำนวยความสะดวก คอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกด้าน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการนิเทศติดตามงาน แนะนำ ช่วยเหลือบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ความสำคัญก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

## 6. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

มีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 21) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน

ถูกคำ และตั้งคม

3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง  
อย่างมีประสิทธิภาพ

สิริกภาพ เหล่าลาคะ (2545 : 195 - 196) กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างอยู่เสมอไปก่อนใครๆ ไม่ฝืนตัวเองจนปลัดอยู่กับที่ หรือย้อนรอยสู่อดีต บางคนอยู่ในตำแหน่ง “ผู้นำ” แต่มีพฤติกรรม “ผู้ตาม” เช่น ตามกันฝรั่ง ตามรายงานและคามใจตนเอง

2. นำทาง ผู้นำต้องทำหน้าที่นำทาง ทางแผนที่และชี้เข็มทิศนำคน นำคน นำงาน ไปสู่เส้นทางและจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย ไร้อันตราย ไม่หลงทาง ไม่หลุดทิศ ไม่ผิดทาง

3. ชักจูง ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักชวน ชักนำ ชักจูง และชักใยให้คน ให้งาน เป็นไปตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ รู้จักประสานงานคนและประสานใจทุกคนทุกกลุ่มทุกฝ่าย ให้มีนิกกำลังในการบริหารงานต่าง ๆ

4. กระตุ้นให้ทำ ผู้นำต้องรู้จักกระตุ้น เร่งเร้า ปลุกกระดม ทั้งคน ทั้งคน ทั้งงาน ให้กระตือรือร้นในการทำงาน

5. เป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถให้ผู้อื่นประพฤติและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจ

6. เริ่มต้น ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม บุกเบิก ปูพื้นฐาน เป็นนักสำรวจ นักค้นคว้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

7. มีความรักน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกล่ใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้องเอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องและทันท่วงที

8. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่คำนึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

พระราชวรมูณี (2541 : 3, อ้างถึงใน สุธน อ่อนชู 2549 : 45) ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดนโยบาย และมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการ

2. การจัดองค์การ คือ การกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใครเป็นต้น

3. การแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาแต่งตั้งในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามหลักการแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

4. การอำนวยความสะดวก หมายถึง การกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

5. การควบคุม หมายถึง การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้ย่อหย่อนต่อหน้าที่ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่

จากการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถให้ผู้อื่นประพฤติและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจ ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ ร่วมสุขในทุกสถานการณ์ มีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ (2550 : 27) ผู้บริหารส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการบริหารจัดการคน เงิน และงานเป็นสำคัญ ซึ่งอำนาจนี้ได้ มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ บริหารการใช้อำนาจเหล่านี้กลับไม่เพียงพอที่จะรองรับการบริหารองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียมากมาย ตัวอย่างสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะพบว่า การนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ในการสร้างเด็กให้ มีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา (เก่ง) ควบคู่ไปกับการมีคุณลักษณะ(คุณธรรม) ต้องดำเนินการไปในขณะที่มีความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้ปกครอง การมีเครือข่ายผู้ปกครอง ทำให้ต้องทำงานแบบเปิดกว้างมากขึ้น การมีระบบการประเมินภายนอก การมี ระบบ Admission รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงผู้กำหนดนโยบายบ่อย (รัฐมนตรี 6 คนใน 6 ปี) การบริหารที่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่มากมายเหล่านี้ ทำให้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่าทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้อย่างไร ซึ่งเป็นความต้องการร่วมของผู้ มี ส่วน ได้ส่วนเสีย และจะต้องนำพาหรือ ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการทำงานไปสู่ความสำเร็จ คือ คุณภาพตามความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย

จากบทความข้างต้น ทำให้มองเห็นภาพรวมได้ว่า ผู้บริหารในทุกองค์กรทุกหน่วยงานจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพดังมีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังต่อไปนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 84) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ต้องรู้จักตนเอง รู้ข้อเด่น ข้อด้อยของตน และพยายามปรับปรุงตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ในขณะที่เดียวกันต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในองค์กร จะได้เลือกใช้ความเป็นผู้นำได้ถูกต้องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยพื้นฐานความสามารถเฉพาะคน ประกอบกับการพัฒนาฝึกฝนอย่างจริงจัง หากผู้นำสามารถพัฒนาตนได้ดี ก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้อย่างดี

ศุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 11) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing That The Schools Are For Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่จำเป็นของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being A Skill Communicators And Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 3) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะนำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549 : 37) ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในมาตรฐานที่ 10 ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ

- 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
- 1.3 มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.4 อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
  - 2.1 สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้า อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
  - 2.2 ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำหายกับการเปลี่ยนแปลง และความ เป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
  - 2.3 ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
  - 2.4 มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทาง วิชาการ คือ
  - 3.1 ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัด ประเมินผลการเรียนการสอน
  - 3.2 ให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการและการ ประชุมคณะกรรมการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3.3 มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของ สถานศึกษา
  - 3.4 มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
  - 3.5 มีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและ เหมาะสมกับผู้เรียน
  - 3.6 มีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่ม โรงเรียน/ ชุมชน
  - 3.7 มีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครู ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง
  - 3.8 มีความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
  - 3.9 มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับความร่วมมือจากต้นสังกัด

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและเกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร มีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ

4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

4.2 สร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

จารุพงศ์ พลเดช (2551 : 2) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ดังนี้ ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้ อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรก ๆ หากผู้นำสามารถสอดคล้องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้จัก สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางแผนนโยบายต่าง ๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล้อมให้เห็น

ทะนงศักดิ์ เนื่องเขาว์ (2551 : 1) กล่าวว่า ว่าคุณลักษณะผู้นำ (Treated Leadership) คือเป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผน ที่สำคัญจะต้องแปลงความรู้ความคิดสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จ

2. โอกาส หมายถึง การใช้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการดำเนินงาน โดยมองเห็นทางสำเร็จไว้ล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลที่แม่นยำ

3. ผู้สนับสนุน หมายถึง การกระทำสิ่งใด ได้รับการสนับสนุน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จนงานบรรลุตามวิสัยทัศน์

4. บุญวาสนา หมายถึง การสร้างความดี หรือประโยชน์ต่อสาธารณชนในอดีตที่ผ่านมา

5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเด่นๆคือ ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านมีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นผู้ฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน วางนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการที่ดี โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชักนำผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ให้ไปไกลเกินกว่าภาระงานที่มีอยู่

### วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology)

วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธีเป็นการวิจัยในแนวทางแบบผสมผสานวิธี ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีคิดและระเบียบวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรม การร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร โครงการและ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิดชอบและภาคีที่ดำเนินงานโครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย (เนาวรัตน์ พลายน้อย และ สุภวัณณ์ พลายน้อย. 2549 : 3)

1. ความหมายของการวิจัยแบบผสมผสานวิธี วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี นักวิจัยมักเรียกชื่อเป็นภาษาอังกฤษในหลายลักษณะต่าง ๆ เช่น Mixed Methodology, Mixed Methods, Mixed Methods Research หรืออีกหลาย ๆ ชื่อ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความหมายจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เป็นวิธีการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เทคนิค แนวทาง วิธีการ ความคิด รวบรวมหรือภาษา ผสมผสานร่วมกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเรื่องเดียวกัน

#### 2. จุดมุ่งหมายของการวิจัยแบบผสมผสานวิธี

จากการศึกษาว่าเพราะเหตุใดต้องใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี คำตอบที่เป็นเหตุผลหลักของทุกสำนักและทุกคนที่ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธี(Mixed Methods) คือ เป็นการแก้จุดอ่อนของแต่ละวิธีด้วยการเสริมจุดแข็ง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการดังนี้ คือ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545 : 13)

2.1 เพื่อเป็นการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ให้เพิ่มความเชื่อมั่นในผลการวิจัย



2.2 เพื่อเป็นการเสริมให้สมบูรณ์หรือเติมให้เต็ม (Complementarily) เช่น ตรวจสอบประเด็นที่ซ้ำซ้อนหรือประเด็นที่แตกต่างของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นต้น

2.3 เพื่อเป็นการริเริ่ม (Initiation) เช่น ค้นหาประเด็นที่ผิดปกติ ประเด็นที่ผิดธรรมดา ประเด็นที่ขัดแย้งหรือทศนะใหม่ ๆ เป็นต้น

2.4 เพื่อเป็นการพัฒนา (Development) เช่น นำเอาผลจากการศึกษาในขั้นตอนหนึ่ง ไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับในอีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นต้น

2.5 เพื่อเป็นการขยาย (Expansion) ให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น

### 3. ความสำคัญของการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research)

การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีความสำคัญตามแนวคิดของ Creswell ดังนี้คือ (Creswell . 1989 : 17)

3.1 ผลการวิจัยจากวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีสามารถเสริมต่อกันโดยใช้ผลการวิจัยจากวิธีหนึ่งอธิบายขยายความผลการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง ช่วยให้การตอบคำถามการวิจัยได้ละเอียดชัดเจนมากกว่าการใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพเพียงรูปแบบเดียว

3.2 การใช้ผลการวิจัยจากวิธีหนึ่งไปช่วยพัฒนาการวิจัยอีกวิธีหนึ่งหรือการใช้ผลการวิจัยวิธีหนึ่งไปตั้งคำถามการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง

3.3 การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพต่างก็มีจุดเด่นในตัวเองสามารถนำจุดเด่นมาใช้ในการแสวงหาความรู้ความจริงได้ถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

3.4 การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพต่างก็มีจุดค้อยในตัวเองผู้วิจัยสามารถใช้จุดเด่นของการวิจัยเชิงปริมาณมาแก้ไขจุดค้อยของการวิจัยเชิงคุณภาพขณะเดียวกันอาจใช้จุดเด่นของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้แก้ไขจุดค้อยของการวิจัยเชิงปริมาณ

3.5 สามารถนำผลผลิตจากการวิจัยแบบผสมวิธีมาสร้างความรู้ความจริงที่สมบูรณ์สำหรับการปรับเปลี่ยนทฤษฎีหรือการปฏิบัติงาน

### 4. วิวัฒนาการของการวิจัยแบบผสมวิธี

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้มีการถกเถียง (Debate) ทางความคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ (Paradigm) การวิจัยด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ระหว่างกลุ่มปฏิฐานนิยมหรือประจักษ์นิยม (Positivist) ที่นิยมระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Methods) และกลุ่มสร้างสรรค์นิยม (Constructivist) ที่นิยมระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods) ต่างฝ่ายต่างโต้แย้งว่าทฤษฎีของตนถูกต้อง และพยายามโจมตีฝ่ายตรงข้ามเพื่อให้ฝ่าย

คนเหนือกว่าจนกระทั่ง ได้เกิดบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งขึ้นมาที่ระยะต่อมาเรียกว่า นักปฏิบัตินิยม (Pragmatists) ได้มีการจัดรวมทั้ง 2 กระบวนทัศน์เข้าด้วยกันเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในการวิจัย เรียกว่า ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยจำแนกได้เป็น 3 ยุคใหญ่ ได้แก่

- 4.1 ยุคระเบียบวิธีเดียวหรือยุคนักวิจัยบริสุทธิ์ (Mono method or Purist Era)
- 4.2 ยุคระเบียบวิธีผสม (Emergence Of Mixed Methods)
- 4.3 ยุคการวิจัยรูปแบบผสมวิธี (Emergence Of Mixed Model Studies)

## 5. รูปแบบของการผสมวิธีกันระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงคุณภาพ

รูปแบบหลักของการวิจัยในปัจจุบันมี 3 รูปแบบคือการวิจัยเชิงปริมาณ

(Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดย Mixed Methods เป็นเทคนิควิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์แบบผสมวิธีระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน

จุดมุ่งหมายของการผสมวิธีก็เพื่อการแก้ไขข้อจำกัดของแต่ละวิธีให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รูปแบบที่นิยมทำทั้งไทยและต่างประเทศ คือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวตั้งก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ยกเว้นกรณีที่เป็นอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น จึงจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวตั้งแล้วค่อยมาตรวจสอบสมมติฐานหรือทฤษฎีด้วยวิธีการเชิงปริมาณ ลักษณะการผสมผสาน จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods) และรูปแบบผสมรูปแบบ (Mixed Model)

ในการผสมวิธีกันระหว่างการวิจัย 2 รูปแบบนั้น อาจเป็นการผสมผสานแบบครั้งต่อครั้ง การผสมแบบมีรูปแบบหลักร่วมกับรูปแบบรอง หรือแบบผสมผสานทุกขั้นตอน โดยมีวิธีออกแบบดังนี้ (ผ่องพรรณ ตรีชมงคลกุล และสุภาพ นัศราภรณ์. 2549 : 87)

1. การวิจัยแบบ 2 ภาค (Two – Phase Design) เป็นการวิจัยในรูปแบบที่แยกการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนอย่างชัดเจนด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน (การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งต่อครั้ง) แล้วนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยเอกเทศ แต่ละตอนตอบคำถามวิจัยต่างประเด็นกัน โดยมีบทสรุปเป็นตัวเชื่อมโยงการวิจัยทั้งสองตอนเข้าด้วยกัน

2. การวิจัยแบบนำ – แบบรอง (Dominant – Less Dominant Design) เป็นการวิจัยที่ดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยหลักแนวทางใดแนวทางหนึ่งแล้วเสริมด้วยอีกแนวทางหนึ่ง เช่น ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และใช้วิธีการบางอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริม เช่น

เพื่อขยายความเพื่อตรวจสอบยืนยัน หรือเพิ่มความลึกของข้อมูล ในทางตรงกันข้ามอาจใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ

3. การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed – Methodology Design หรือ Integrated Approach) รูปแบบนี้เป็นการผสานทั้งระดับมหภาคและจุลภาคระหว่าง 2 กระบวนทัศน์และแนวทางการวิจัย รูปแบบการวิจัยนี้จัดว่าเป็นการวิจัยลูกผสม (Hybrids) ในทางปฏิบัติเป็นการวิจัยที่มีดำเนินการได้ยาก เนื่องจากต้องมีการผสมผสานทุกขั้นตอนของการวิจัยตั้งแต่นำเสนอปัญหา (ในบทนำของการวิจัย) จนถึงบทสรุปของการวิจัย ซึ่งในบางขั้นตอนอาจสามารถผสมผสานกัน ได้เต็มที่ด้วยข้อจำกัดของความแตกต่างในกระบวนทัศน์การวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการวิจัยทั้ง 3 รูปแบบ จะเห็นได้ว่ารูปแบบที่ 2 น่าจะดำเนินการได้ง่ายที่สุดสำหรับนักวิจัยที่มีความถนัดตามแนวทางเฉพาะของตน เพราะสามารถแยกงานวิจัยเป็นแต่ละตอนที่สมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนรูปแบบที่ 3 น่าจะดำเนินการได้ยากที่สุด เพราะถ้าใช้นักวิจัยต่างกระบวนทัศน์เพื่อทำงานร่วมกันย่อมหาจุดร่วมกันได้ยากถ้าใช้นักวิจัยกลุ่มเดียวกันก็จะต้องเป็นนักวิจัยที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป็นอย่างดีจึงจะสามารถผสมผสานกันได้อย่างเหมาะสม ส่วนวิธีการที่ 1 จะเป็นรูปแบบที่ดี และมีโอกาสเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยในแต่ละตอนของการวิจัย อาจใช้นักวิจัยต่างกลุ่มซึ่งต่างดำเนินการเป็นอิสระภายใต้วิธีการของตนอย่างเต็มที่แต่จะมีความยากในขั้นตอนการสรุปผลการวิจัยที่จะต้องเชื่อมโยงการวิจัยทั้งสองตอนเข้าด้วยกันโดยทั้งสองตอนมีความสำคัญใกล้เคียงกัน

#### 6. ขั้นตอนการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research Process)

การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้  
 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดคำถามการวิจัย ผู้วิจัยอาจจะตั้งคำถามการวิจัยเพียงหนึ่งคำถามซึ่งมีลักษณะที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือจะตั้งคำถามการวิจัยหลายคำถามซึ่งอาจจะแยกเป็นคำถามเชิงปริมาณและคำถามเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ข้อเดียวหรือหลายข้อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคำถามการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกระเบียบวิธีในการวิจัย ผู้วิจัยต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตอบคำถามการวิจัยให้ถูกต้อง แม่นยำน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานวิจัย โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เวลาที่เหมาะสม

การให้ค่าน้ำหนักของข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ การผสมผสานวิธีการ ความลึกซึ้งใน ทฤษฎีหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 การตีความหรือแปลผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 7 การกระทำข้อมูลให้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปผลและการจัดทำรายงานการวิจัย

#### 7. ข้อจำกัดในการใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี

ในทางปฏิบัติ พบว่าการวิจัยแบบผสมวิธีมีข้อพึงระวังและมีข้อจำกัดบาง ประการ คือวิธีการวิจัยเชิงปริมาณนั้นเป็นวิธีการที่เข้มงวด เป็นระบบและเป็นแบบแผน ส่วน วิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นวิธีการที่แบบเนียบ ละเอียดอ่อน และยืดหยุ่น เมื่อนำวิธีทั้งสองมาใช้ในการ วิจัยเรื่องเดียวกันจะต้องใช้ให้เหมาะสม อย่าปล่อยให้ความรู้ตื้นเขินก็คิดเชิงปริมาณมีอิทธิพล ทำให้วิธีการเชิงคุณภาพกลายเป็นการสำรวจหาข้อมูลเพิ่มเติมอย่างฉาบฉวย ซึ่งจะเป็นผลทำให้ คุณภาพของงานวิจัยชิ้นนี้นั้นน้อยลง

นอกจากนี้ยังพบว่า งานวิจัยแบบผสมวิธีมีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ 1) นักวิจัย โดยเฉพาะหัวหน้าโครงการวิจัยต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัยทั้งเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพคนที่ถูกต้องตามหลักวิธี ไม่เช่นนั้นจะได้อะไรที่ไม่เต็มใจเท่าที่ควร 2) ในการ วิจัยแบบผสมวิธีจะต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมากกว่า การทำวิจัยเชิงเดียว ดังนั้นโครงการที่ถูกจำกัดด้วยเวลาและงบประมาณจึง ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ โดยวิธีผสมวิธีได้ ยกเว้นเป็นข้อมูลเสริมบางส่วน 3) อาจมีการใช้การวิจัยแบบผสมวิธีตาม สมัยนิยม โดยเป็นการใช้แบบผิดๆตามที่ตนเข้าใจหรือใช้โดยมั่วๆ เช่น นักวิจัยเชิงปริมาณเก็บ ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบผิวเผินหรือนักวิจัยเชิงคุณภาพคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่ม ตามหลักสถิติโดยไม่พิจารณาหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นต้น

วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เป็นวิธีการวิจัยที่ทำเทคนิค วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มาผสมผสานกันในการทำวิจัยเรื่อง เดียวกัน เพื่อที่จะตอบคำถามตามวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้นกว่าในอดีต มีพื้นฐานแนวคิดจากการหลอม รวมปรัชญาของกลุ่มปฏิฐานนิยมและกลุ่มปรากฏการณ์นิยมเข้าด้วยกัน อาจเรียกว่า เป็นกลุ่ม แนวคิดของกลุ่มแนวคิดของกลุ่มปฏิบัตินิยม (Pragmatist) ซึ่งมีความเชื่อว่าการยอมรับ ธรรมชาติของความจริงนั้น มีทั้งสองแบบตามแนวคิดของนักปรัชญาทั้งสองกลุ่ม

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

### 1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ถนนเลียบเมืองมหาสารคาม – ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ดังนี้ เมืองมหาสารคาม, แกดำ, โกล้อมพิสัย, กันทรวิชัย, เชียงยืน, บรบือ, นาเชือก, พยัคฆภูมิพิสัย, วาปีปทุม, นาดี, ยางสีสุราช, กุดรัง และชื่นชม มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดขอนแก่น

### 2. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาช่วงชั้น 3 และ 4 ซึ่ง อาศัยอำนาจในมาตรา 5 และ 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

### 3. สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จังหวัดมหาสารคาม ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 35 แห่ง ครู จำนวน 2,073 คน และนักเรียน จำนวน 35,996 คน

### 4. นโยบายสู่การปฏิบัติ

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 เป็นองค์กรหลักที่ประสานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาค

ส่วนให้ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย  
ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายในปี 2556

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษามัธยมศึกษา
2. พัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นสากล
3. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความเป็นไทยและดำรงตนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งมีความเข้มแข็งและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
5. ผู้เรียนทุกคนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

#### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและ ส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียน ได้เรียนตามศักยภาพของตนเอง
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 นั้น ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีผู้ได้ศึกษาไว้หลากหลายซึ่งมีดังต่อไปนี้

พรตนิภา เตมศึกษา (2550 : 101) ได้ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำนวน 302 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตาม ประกอบด้วย กิจกรรมการสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และกลยุทธ์การนิเทศติดตาม ทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง แต่ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความชำนาญในการพัฒนาตนเอง จึง ได้มีการพัฒนาขึ้นในวงรอบที่ 2 โดยช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งกันและกันแล้วนำไปจัดกิจกรรม โดยมีผู้ศึกษาค้นคว้าเป็นผู้นิเทศติดตาม คอยให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ได้ตามขั้นตอนของการจัดกิจกรรม โครงการ ส่วนความคิดเห็นของกลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกิจกรรมการสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ปรากฏว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ครุณี จันทร์ขาว (2551 : 69 – 70) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 5 จำนวน 311 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

ศุริยน ชาชรธรรมา (2552 : 49 - 50) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายคุณ โทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 161 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สราวุธ ภาวะ (2552 : 50 - 52) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี จำนวน 150 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาท้องถิ่น การได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องอำนาจหน้าที่ของ อบต. ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานะภาพการสมรส และตำแหน่ง นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการใช้นวัตกรรมการบริหารในองค์กรบริหารส่วนตำบล

วิณา เพชรจิระวรพงศ์ (2553 : 74- 75) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 3 จำนวน 346 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกันแต่มีความคิดเห็นรายด้าน ทฤษฎีด้านผู้นำมีตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกันแต่มีความคิดเห็นรายด้าน ทฤษฎีด้านผู้นำมีตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกันแต่มีความคิดเห็นรายด้านทฤษฎีด้านผู้นำมีตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุมาลี ละม่อม (2553 : 83- 85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 จำนวน 365 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ



เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาแตกต่างกัน ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่แตกต่างกัน

จินตนา คำก้อน (2554 : 132) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่า 1)ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เคนดริค (Kendrick, 1988 อ้างถึงใน จินตนา คำก้อน 2554 : 80) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิภาพ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

คิง (King, 2002 : 2303 – A) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MIQ) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Commitment To Continuous Improvement) และวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และรูปแบบบริหารความคิด (Managing Mental Models) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire : Lf) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management – by – Exception Passive : Mp) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

บาลดีโก (Baldygo, 2003 อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม 2553 : 54) ได้ศึกษาและถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้ วิเคราะห์

ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Bass And Avolio พบว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง จะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมา และการ สนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ อย่างดี ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำและ ความพึงพอใจในตัวผู้นำ

เบอร์เกสส์ (Burgess, 2003 : 2753-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพระหว่างผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา (Superintendent) กับประธานกรรมการ โรงเรียน(School Board President) ของโรงเรียนมลรัฐ โอไฮโอโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ประธาน คณะกรรมการ โรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้บริหารเขตพื้นที่

แม็คไกวีย์และฮัทซิง (Mcguire And Hutching, 2007 : 154) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ของ ดร. มาติน ดูเทอร์คิง จูเนียร์ ในความสัมพันธ์ ทั้ง 4 ลักษณะ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการสุ่มแบบไม่เฉพาะเจาะจง จากบันทึกสำคัญของจดหมายส่วนบุคคล และคำแถลงการณ์ ของ ดร.มาติน ที่เก็บไว้ที่คิง เซนเตอร์ เมืองแอทแลนต้า รัฐจอร์เจีย พบว่า ดร.มาติน บรรยายให้ เห็นภาพลักษณะทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของกษัตริย์ ตลอดจน การทำงานของผู้นำสมัยใหม่แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นถึง ความสำคัญของการสร้างความมั่นใจของผู้ตาม การทำทนายในการยอมรับการดำรงตำแหน่ง ความต้องการในการพัฒนาผู้ตามและแรงสนับสนุนอย่างแท้จริง

บรัชและวอลเทอร์ (Bruch And Walter, 2007 : 710-726) ได้ศึกษาและสำรวจ ผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศ สวีเดน โดยผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่าง การกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความ

พอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

### สรุปแนวคิดในการวิจัย

จากที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของคณะครู ตำแหน่งงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานสู่การเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อโลกในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีของบาส (Bass, 1999 อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 8-9) ที่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกเป็นการจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา