

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

อัมพร อานุภาพแสนยากร

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2558  
ลิตติธรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP INDICATORS  
DEVELOPMENT FOR BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN  
CHAIYAPHUM PROVINCE

AMPORN ARNUPAPSANYAKORN

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements

for Doctor of Philosophy in Educational Administration

Academic Year 2015

Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

ชื่อเรื่องคุณวุฒิพนธ์      การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ  
ชื่อนักศึกษา      นางอัมพร อานุกาฬแสนยาวกร  
คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์

 ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิติวิทย์ ฐานสุวรรณศรี)  
 กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ทิณทรัพย์)  
 กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิดลภา อวีรัตน์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

 คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อวีร์วรรณ เข็มสะอาด)  
 อธิการบดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินดา เกษจมา)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์

 ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. สาทิต จีปาทอง)  
 กรรมการ  
(ดร. รชัญญ์ บุญอิมมา)  
 กรรมการ  
(ดร. ไพรัช อิตย์ผาด)  
 กรรมการ  
(ดร. ชะอับ พวงน็อง)  
 กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันสนีย์ จะสุวรรณ)  
 กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กอนดา ม่องพิทยา)      โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ
ชื่อผู้วิจัย	อัมพร อานุภาพแสนยากร
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ และ 2) ศึกษาให้นักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร จำนวน 23 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 377 คน รวม 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์เจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL หาค่าสถิติพื้นฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อทดสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นมีจำนวนทั้งสิ้น 60 ตัวบ่งชี้ จำแนกได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 15 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .492-.740 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 17 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .373- .795 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลมี 16 ตัวบ่งชี้ ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .509- .765 และองค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม มี 12 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .525-.810

**คำสำคัญ :** การพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<b>Title</b>	<b>Transformational Leadership Indicators Development for Basic Education Institutions in Chaiyaphum Province</b>
<b>Author</b>	<b>Amporn Arnupapsanyakorn</b>
<b>Major Advisor</b>	<b>Assistant Professor Dr.Kittirat Thansuwansri</b>
<b>Co-advisor</b>	<b>Associate Professor Dr.Wallapha Ariratana</b>
<b>Co-advisor</b>	<b>Associate Professor Dr.Sombat Teekasap</b>
<b>Academic Year</b>	<b>2015</b>

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were to 1) develop the transformational leadership indicators of Basic Education Institution administrators in Chaiyaphum Province and 2) investigate the weight of indicators of transformational leadership of Basic Education Institution administrators in Chaiyaphum Province. The population included totally 400 persons: twenty - three administrators and 377 basic education teachers. The instruments involved 5 - point rating scale questionnaire and in-depth interview. Data were statistically analyzed using LISREL program for confirmatory analysis to test the congruence of transformational leadership indicators of the Basic Education Institution administrators in Chaiyaphum Province.

The research findings revealed that the total sixty transformational leadership indicators were developed within four components, i.e., component 1: inspiring with fifteen indicators the weight of which was between .492 - .740; component 2: intellectual stimulation with seventeen indicators the weight of which was between .373 - .795; component 3: individualism with sixteen indicators the weight of which was between .509 - .765; and component 4: idealized influence with twelve indicators the weight of which was between .525 - .810.

**Keywords** : Development of Indicators, Transformation Leadership, Basic Education Institution Administrators

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตาและความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ประธานที่ปรึกษาหลัก ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจ เสนอแนะ อบรม สั่งสอนและให้กำลังใจเพื่อให้คุษฎีนิพนธ์มีคุณภาพ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาชี้แนะสนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของคุษฎีนิพนธ์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ไว้ ณ โอกาสนี้และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คันสนีย์ จะสุวรรณ ที่ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไข ตรวจสอบการแปลผลรวมทั้ง ได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล วุฒิสาน อติตอธการบดี ที่ได้ให้โอกาสการศึกษาตีมาตลอดและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภาพร แก้วดวงดี ที่ให้คำปรึกษาและสนับสนุนดูแลด้านการศึกษาด้วยดีมาโดยตลอดจนทำให้ คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่าและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำปรึกษา ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ จังหวัดชัยภูมิทั้ง 3 เขต และท่านผู้บริหารโรงเรียน คณะครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจ ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองบัว นายเฉลิม ชันทะสีมา รวมถึงคณะครูโรงเรียนบ้านหนองบัว ทุกคน ที่ส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด

ประโยชน์ที่ได้จากคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอบพระคุณเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา คุณพ่อสุนทร เค้าโนนกอก คุณแม่แพงศรี เค้าโนนกอก ที่ล่วงลับไปแล้ว ตลอดทั้งญาติพี่น้อง ตระกูลเค้าโนนกอกและ ตระกูลอานุภาพแสนยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกาศิต อานุภาพแสนยากร ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการส่งเสริม สนับสนุนในการศึกษาและให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบใจ ลูกทั้งสองคน นางสาวศิลัมพา อานุภาพแสนยากรและนายกัมปนาท อานุภาพแสนยากร ที่เป็นผู้ให้กำลังใจสำคัญให้แม่มีพลังในการศึกษาเล่าเรียนอย่างมีความสุขมาโดยตลอด

อัมพร อานุภาพแสนยากร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ข
กิตติกรรมประกาศ .....	ค
สารบัญ .....	ง
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	<b>11</b>
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้.....	11
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัย.....	43
บริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ .....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b> .....	<b>83</b>
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ.....	84
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	89
การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ.....	91
ผลการศึกษาน้ำหนักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ.....	99
<b>บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	111
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผลการวิจัย.....	113
ข้อเสนอแนะ.....	116
<b>บรรณานุกรม</b> .....	119
<b>ภาคผนวก</b> .....	132
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	133
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์.....	135
ภาคผนวก ค สำเนาหนังสือขอความร่วมมือ.....	138
ภาคผนวก ง ผลสรุปการสัมภาษณ์.....	151
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	158
ภาคผนวก ฉ สำเนาอบรมภาษาอังกฤษ.....	183
ภาคผนวก ช สำเนาใบตอบรับการลงวารสารบทความวิจัย.....	185
<b>ประวัติผู้วิจัย</b> .....	187



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	46
2	แนวคิดของนักการศึกษา ที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นองค์ประกอบภายใต้รูปแบบถาวร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	48
3	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างแรงบันดาลใจ...	51
4	ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ การสร้างแรงบันดาลใจ.....	52
5	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	57
6	ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	59
7	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์.....	64
8	ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง.....	65
9	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์.....	72
10	ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง.....	73
11	จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิจำแนกตาม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	86
12	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ของความแปรผันและระดับของ ประสิทธิผลในภาพรวม.....	91
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ของความแปรผันและระดับการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	91
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ของความแปรผันและระดับการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	94

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ของความแปรผันและระดับการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	96
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ของความแปรผันและระดับการพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	98
18	ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบ ของปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ.....	100
19	ปัจจัยย่อยที่ 1 การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์.....	100
20	ปัจจัยย่อยที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่น.....	101
21	ปัจจัยย่อยที่ 3 การจัดการทำงาน.....	101
22	ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบของปัจจัย การกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	102
23	ปัจจัยย่อยที่ 1 การใช้ประสบการณ์.....	103
24	ปัจจัยย่อยที่ 2 การใช้หลักการและเหตุผล.....	104
25	ปัจจัยย่อยที่ 3 การเน้นที่การอยู่รอด.....	105
26	ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบ ของปัจจัยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	105
27	ปัจจัยย่อยที่ 1 การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล.....	106
28	ปัจจัยย่อยที่ 2 การเน้นการปฏิบัติ.....	107
29	ปัจจัยย่อยที่ 3 การเป็นพี่เลี้ยง.....	107
30	ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบ ของปัจจัยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	108
31	ปัจจัยย่อยที่ 1 การเน้นจริยธรรม.....	109
32	ปัจจัยย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์.....	109
33	ปัจจัยย่อยที่ 3 การสร้างบารมี.....	110

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	49
3	ตัวบ่งชี้การสร้างแรงบันดาลใจ.....	52
4	ตัวบ่งชี้การกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	58
5	ตัวบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	65
6	ตัวบ่งชี้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	72
7	แสดงขั้นตอนวิธีการดำเนินงานวิจัย.....	83

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีสูงมากทั้งระดับ โลก ภูมิภาค ประเทศ สังคมในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจสังคม การเมือง วัฒนธรรมและค่านิยมจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่นๆ ตามมา นั่นคือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ผู้นำขาดวิสัยทัศน์และพลังที่นำการเปลี่ยนแปลง ยูและฮูเอิน (Yu & Huen, 2000, p.118) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สนองต่อความท้าทายในการปรับปรุงโครงสร้างสถานศึกษา ซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2005, p.124) กล่าวถึง ความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถจะนำมาใช้ได้เนื่องจากผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีทรนสะกว้างไกล สร้างความผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์กรและนำผู้ตามให้ดำเนินการตามอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำของสถานศึกษาช่วยทำให้งานบริหาร โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้การบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในยุคปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดหลักการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและความหลากหลาย ในการปฏิบัติทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป เพื่อเกิดความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะที่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารและจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) และสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอันสืบเนื่องจากแรงผลักดันต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจการเมืองสังคมและเทคโนโลยีได้รับการหลอมรวมลงทั้งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันและในกฎหมายการศึกษาฉบับใหม่แล้ว

แปรเปลี่ยนเป็นกระแสหลักแห่งความเปลี่ยนแปลงการบริหารและจัดการศึกษาทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยภาวะผู้นำที่เหมาะสม การที่ผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นและช่วยให้สถานศึกษาปรับตัวสู่ปัญหาภายนอกและโอกาสนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่ต้องยอมรับถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามขั้นตอนและในแต่ละขั้นตอนอาจต้องใช้เวลาที่นานผู้นำจึงมีความรับผิดชอบในการนำทางผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานศึกษาได้ผ่านขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ได้ (วิเชียร วิทญูตม, 2548, น.194)

การประเมินคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานมหาชน (สมศ.) รอบสอง มีสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน 30,000 แห่ง ทั่วประเทศที่ได้รับการประเมินผลการประเมินพบว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 22,425 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 79.7 ที่ได้มาตรฐานและร้อยละ 20.3 ที่ไม่ผ่านการประเมิน จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานมหาชน (สมศ.) พบว่า สถานศึกษาต้องได้รับการปรับปรุง โดยเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการในเชิงรุกโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกการประเมินการศึกษาขึ้นพื้นฐานไทยเทียบกับทั่วโลกที่ไทยได้ต่ำมาก โดยเฉพาะเป็นระดับที่ 9 ของ ASEARN ไทยเป็นค่าหลังลาวด้วยผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับของประเทศจำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรมีข้อจำกัด เพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ยูคัลและฟลีท (Yukl & Fleet, 1992, p.194) ได้เสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงสอดคล้อง มยุรี ทรัพย์บุญ (2551, น.214)

จากภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรมที่มีความชัดเจนมากกว่าพวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้สอดคล้องกับแนวคิดของสแวนสัน (Swanson, 2001, p.413) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงาน

ของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จูดีพิงษ์ คล้ายโยทอง (2557, น.135) กลยุทธ์ขององค์กรและคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตามและภิรมย์ ดิณการ (2550, น.119) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้ แต่ต้นส่งผลให้องค์กรได้รับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญสอดคล้องกับ เบอร์น (Burns, 1978, p.133) แบส (Bass, 1990, p.541) รัมบรูคและออสติน (Lunenburg, Fred & Onstin, 2000, p.431) แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 2005, p.210) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.43) และโสภณ ภูเก้าล้วน (2551, น.23)

จังหวัดชัยภูมิ มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ 3 เขต คูแลรับผิชอบโรงเรียนในพื้นที่ 16 อำเภอ มีโรงเรียนของรัฐ รวมทั้งสิ้น 797 โรงเรียน ส่วนใหญ่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (Ordination National Education Test: O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา ปีการศึกษา 2555 ร้อยละ 79.20 ที่ค่อนข้างต่ำและมีแนวโน้มลดลงจากการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สะท้อนให้เห็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการบริหารงานในสถานศึกษาที่มุ่งให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานตามนโยบายของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิจึงปรับปรุงภาวะผู้นำให้มีการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของจังหวัดชัยภูมิและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ จากการศึกษางานวิจัยพบว่าประโยชน์ของตัวบ่งชี้ นำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมและนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่นและใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้อย่าง

ถูกต้องและแม่นยำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ในครั้งนี้ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อไป

### คำถามในการวิจัย

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มีอะไรบ้าง
2. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มีค่าน้ำหนักอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

### ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 23 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 377 คน รวม 400 คน

#### 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิประกอบด้วยองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบ ซึ่งจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ไกษิษฐ์ เปลรินทร์ (2552) เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรสังเกตได้จากการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.1 การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์

2.1.2 การสร้างความเชื่อมั่น

2.1.3 การจัดการทำงาน

2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

2.2.1 การใช้ประสบการณ์

2.2.2 การใช้หลักการและเหตุผล

2.2.3 การเน้นที่การอยู่รอด

2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

2.3.1 การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล

2.3.2 การเน้นการปฏิบัติ

2.3.3 การเป็นพี่เลี้ยง

2.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

2.4.1 การเน้นจริยธรรม

2.4.2 การสร้างวิสัยทัศน์

2.4.3 การสร้างบารมี

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ สามารถนำตัวบ่งชี้ไปปรับใช้ในหน่วยงาน

2. นำไปใช้ในการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

3. นำไปกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิต่อไป



## นิยามศัพท์เฉพาะ

**ตัวบ่งชี้** หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษา โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการวางแผนการบริหารงานการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนาการศึกษาไทยไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งวัดจากแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 12 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการทำงาน

การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) สร้างอุดมการณ์และค่านิยม 2) สร้างวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน 3) มองปัญหาในแง่ดีเชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส 4) ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 5) ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การสร้างเชื่อมั่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ 2) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 4) แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

การจัดการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) การวางแผน 2) การจัดระบบ 3) การดำเนิน 4) การควบคุมและการประเมิน

องค์ประกอบที่ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น

มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผลและการเน้นที่การอยู่รอด

การใช้ประสบการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) แก้ไขปัญหาเพื่อความปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม 2) หาข้อมูลที่หลากหลายและคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต 3) วินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ

การใช้หลักการและเหตุผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน 2) เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ 3) ให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น 4) ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร 5) ทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน

การเน้นที่การอยู่รอด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ให้ความสำคัญกับความรู้สึกรับรองปลอดภัย 2) ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) ส่งเสริมการสร้างทีมงาน 4) ใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ 5) แสดงความห่วงใยที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ 2) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 4) แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิก 2) เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยกันแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน 3) ติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) แจกแจงข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 5) ค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน 6) มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี 7) เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี 8) ใช้คำถามเพื่อค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน 9) ชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน

การเน้นการปฏิบัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) ปริมาณงาน 3) ระดับความสำเร็จของงาน 4) เป้าหมายของงานและวัตถุประสงค์ของงาน 5) การมีเอกลักษณ์เฉพาะ

การเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ให้ความเวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน 2) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างเนื่อง 3) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น 4) มอบหมายงานและอำนาจในการเนิการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) การเน้นจริยธรรม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ 3) การสร้างบารมี

การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) เน้นความสำคัญในเรื่องวิสัยทัศน์ 2) ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน 3) ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องในองค์กร 4) แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและค่านิยม

การเน้นจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) การปฏิบัติงาน 2) ความประพฤติ 3) การวางตัว 4) วิธีชีวิต 5) การมีเอกลักษณ์เฉพาะ

การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน 2) พิจารณาเรื่องคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ 3) ให้ความเชื่อมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ โดยนำความรู้หลักการมาใช้ 4) แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง

**ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นและทำหน้าที่ในการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

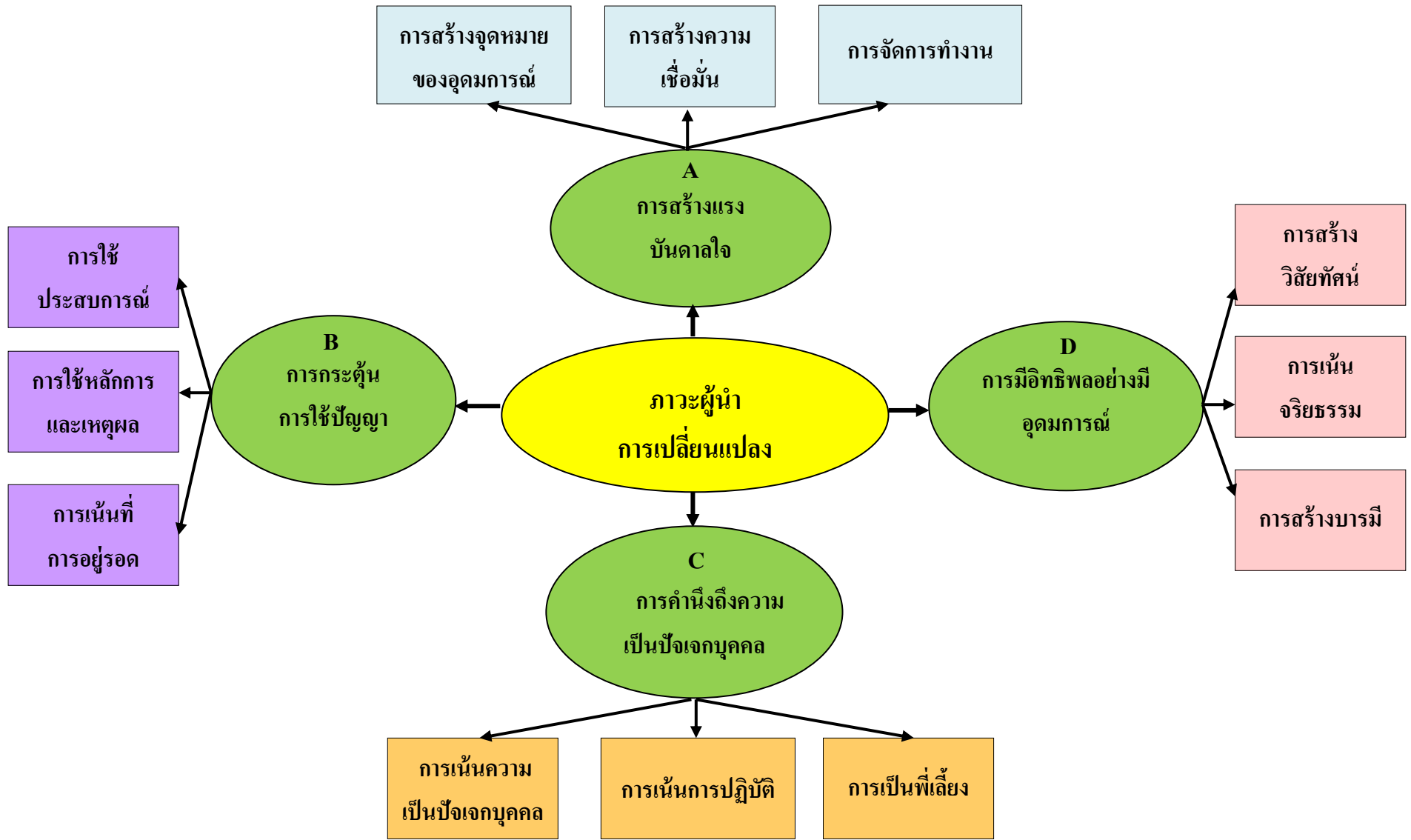
**ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนประจำในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการศึกษาและงานวิจัย สรุปเป็นโมเดลสมมติฐานเพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย
  - 1.1 การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์
  - 1.2 การสร้างความเชื่อมั่น
  - 1.3 การจัดการทำงาน
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย
  - 2.1 การใช้ประสบการณ์
  - 2.2 การใช้หลักการและเหตุผล
  - 2.3 การเน้นที่การอยู่รอด
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย
  - 3.1 การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล
  - 3.2 การเน้นการปฏิบัติ
  - 3.3 การเป็นพี่เลี้ยง
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย
  - 4.1 การเน้นจริยธรรม
  - 4.2 การสร้างวิสัยทัศน์
  - 4.3 การสร้างบารมี

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลจากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ผ่านการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้
2. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัย
4. บริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

การดำเนินการใดๆ เมื่อต้องการทราบว่าจะงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่นั้น  
จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะทำให้ทราบเครื่องมือนี้ก็คือตัวบ่งชี้ (Indicators) เพื่อให้มีความรู้ความ  
เข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอ  
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ คือ เกณฑ์  
ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1. ความหมายของตัวบ่งชี้

พจนานุกรม (Oxford, 2002, p.281) กล่าวถึง ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่าเป็นสิ่งที่ชี้  
หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Indicators as that Which point out or Direct Attention to  
Somthings) สำหรับภาษาไทย มีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า ตัวบ่งชี้ อยู่หลายคำ  
เช่น ดัชนี ดัชนีตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ตัวชี้วัด เครื่องชี้ เครื่องชี้บอกและเครื่องชี้วัด เป็นต้น  
(วิลาวัลย์ มากุ้ม, 2549, น.28) ซึ่งสอดคล้องกับนงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, น.211) ที่รวมคำแปลของ  
นักวิชาการไทยที่แปล อินดิเคเตอร์ (Indicator) ไว้หลากหลายแต่แปลคำว่า อินเด็กซ์ (Index)  
ไว้ตรงกัน โดยในความหมายแรกแปลว่า วรรณคดีซึ่งเป็นการค้นเรื่องหรือค้นชื่อผู้แต่งหรือ  
ค้นชื่อวารสาร สำหรับคำศัพท์ อินดิเคเตอร์ (Indicator) ราชบัณฑิตยสถาน (2542, น.148) โดย  
คณะกรรมการการบัญญัติศัพท์วิทยาศาสตร์ได้บัญญัติศัพท์ภาษาไทย เครื่องชี้บอกหรืออินดิเคเตอร์  
(Indicator) สำหรับงานสถิติแห่งชาติ (2550, น.77) ใช้คำว่าเครื่องชี้ในการรวบรวมสถิติข้อมูลจาก

หน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่า ตัวบ่งชี้ ใกล้เคียงกันดัง วรรณิ แกมเกตุ (2550, น.14) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเจือ จุฑาพรรณชาติและแสวง ปินมณี อ้างถึงใน รุ่งรังสี วิบูลชัย (2544, น.93)

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่มีผู้ให้ไว้ สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ทางด้านภาวะผู้นำ ก็คือ ตัวที่นำมาวัด หรือชี้สภาพการณ์ของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งมีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวแปรเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้และเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการปฏิบัติงาน

## 2. ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการจำแนก ซึ่งอาจจำแนกโดยอาศัยวิธีการนำไปใช้หรืออาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ก็ได้ซึ่ง จอห์นสโตน (Johnstone, 1981, p.26) ได้จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ 5 วิธี ดังนี้

### 2.1 จำแนกตามตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวชี้วัดได้แก่

2.1.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) เป็นตัวแปรเดี่ยวที่สะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษาหรือกล่าวได้ว่าเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่บ่งชี้ลักษณะหนึ่งลักษณะใดในระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในการวิจัย งานบริหารและงานวางแผน

2.1.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Dissaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นตัวเดี่ยวๆ แต่ละตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเพื่ออธิบายเรื่องหนึ่งตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปรเพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา

2.1.3 ตัวบ่งชี้อรวม (Composite Indicators) เป็นการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันมีการถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวแปรเพราะแต่ละตัวแปรนั้นอาจมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากันแล้วคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้อรวมออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าตัวแปรตัวเดียว

2.2 จำแนกตามวิธีการแปลผล ได้แก่ การแปลผลแบบอิงกลุ่ม (Norm Referenced) การแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Referenced) และการแปลผลแบบอิงตนเอง (Self Referenced)

2.3 จำแนกตามลักษณะและสเกลการวัด ได้แก่ วัดเป็นค่าสัมบูรณ์ (Absolute Measurement) และเป็นค่าสัมพัทธ์ (Relative Measurement)

2.4 จำแนกตามช่วงเวลา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Measurement of Stocks) และตัวบ่งชี้ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (Measurement of Flows)

2.5 จำแนกตามระดับในการวัด ได้แก่ วัดลักษณะสภาพรวมทุกระดับ (Measurement Overall Level) วัดลักษณะการแจกแจงหรือการกระจาย (Measurement of Distribution)

### 3. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, น.220) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ คือ จอห์นสโตน, แบล็ก, บุสตันและกตันรู (Johnstone, 1981, p.103); (Blank, 1993, p.114); (Burstein & Guiton, 1992, p.266) สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

3.1 ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3.2 ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมและนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่นได้

3.3 ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

### 4. กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ วิลาวลัย มาคุ้ม (2549, น.33) ได้สรุปกระบวนการดำเนินงานการพัฒนาตัวบ่งชี้ตามแนวทางของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, น.29) ว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of Purpose) ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไรและอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 นิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้แนะวิธีการที่จะใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้เนื่องจากตัวบ่งชี้หมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการวัดดังนั้นในตอนนี้นอกจากที่จะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้วผู้พัฒนาต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรและรวมตัวแปรย่อยเป็นตัววัดได้อย่างไรในนิยามตัวบ่งชี้แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การกำหนดขอบความคิดหรือการสร้างแนวคิด (Conceptuation) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะที่ต้องการชี้วัดโดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิด (Conceptual



Model) ของสิ่งที่ต้องการชี้วัดว่ามีส่วนที่ประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (Dimension) และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง

2. การพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) การสร้างและการกำหนดมาตร (Construction and Scaling) เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรย่อยของโมเดลความคิด และการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้มีรายละเอียด 3 ประการ ดังนี้

2.1 การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component Variables) ของบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรเหล่านี้ว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าไรใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนดและไม่ควรมีตัวแปรมากเกินไป การลดตัวแปรอาจทำได้โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรถ้าตัวแปรใดมีค่าความสัมพันธ์กันสูงก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว

2.2 การกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อยผู้พัฒนาต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ

2.2.1 การรวมเชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่ที่มีแนวคิดว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่งซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชีรวมที่ได้ไม่เปลี่ยนแปลง วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัดตั้งแต่สองระบบขึ้นไป ว่ามีความแตกต่างกันกี่หน่วยในเรื่องที่แสดงและนิยามเสนอค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่างๆ ตามวิธีการรวมตัวแปร

2.2.2 การรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่าตัวแปรเข้าด้วยกัน โดยการคูณมีข้อตกลงเบื้องต้นคือการเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรตั้งบนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่งไม่อาจทดแทนชดเชยได้คือตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบตัวมีค่าสูงทั้งหมดและตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมกันและกัน การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณนี้ใช้เพื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่าหรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร

2.2.3 การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องกำหนดแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัวซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การกำหนดตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal Weight) และกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักต่างกัน (Differential Weight) ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้ (วรณิ แกมเกตุ, 2550, น.22)

2.2.3.1 วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgement) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะต้องศึกษานั้นๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอคำแนะนำของตัวแปร พิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็นอาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาคำร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรหรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อสำรวจหาฉันทมติจากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากันแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาหาคำน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

2.2.3.2 วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time Taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ทำกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น

2.2.3.3 วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช่วิธีทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Analysis Regression) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation Analysis)

โดยสามารถอธิบายได้ว่าได้ว่าวิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีใดเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่ควรพิจารณาถึง เช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่ใช้พัฒนาขึ้นตลอดจนการนำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการพัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ต่อไปในการปฏิบัติมักใช้หลักการทางทฤษฎีและหลักการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไปกล่าวคือในขั้นการวางแผนรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ใช้หลักการทางทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรการนิยามตัวบ่งชี้เป็นตอนสำคัญเพราะเป็นขั้นตอนที่เหมือนแผนการดำเนินการ สายสมร สักดิ์คำดวง (2551, น.26) อ้างถึงใน วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549, น.38) อธิบายโดยทั่วไปทำได้ 3 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Reduction) เป็นวิธีการนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้วมีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยหลายตัวไว้แล้ว ผู้พัฒนาเพียงพิจารณาคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่นำมาพัฒนาตัวบ่งชี้โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและ

ประสบการณ์ของผู้พัฒนาตัวบ่งชี้เท่านั้นซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียงเพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใดจึงเป็นการนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับแบบอื่นและไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ถ้าจำเป็นต้องใช้ผู้พัฒนาควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อนโดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปร

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการนิยามตามทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นการที่ผู้พัฒนาใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ ใช้วิจารณ์ญาณน้อยกว่าการนิยามแบบอื่นเป็นวิธีที่ผู้พัฒนากำหนดตัวแปรและให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้จากทฤษฎีแล้วใช้วิธีการรวมตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีทางคณิตซึ่งนิยามแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อยการกำหนดวิธีการรวมตัวแปร การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ผู้พัฒนาใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่ผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด

แบบที่ 2 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อยและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเท่านั้นส่วนขั้นตอนในการกำหนดตัวแปรแต่ละตัว ผู้พัฒนาใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจซึ่งวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

3. การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นลักษณะการนิยามที่ใกล้เคียงกับการนิยามตามทฤษฎีเพราะเป็นการนิยามที่ผู้พัฒนากำหนดตัวชี้วัดประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรและกำหนดรูปแบบวิธีการรวมรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยใช้ทฤษฎีและเอกสารทางวิชาการหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐานแต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นวิธีการนิยามที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับใช้กัน

เมื่อพิจารณาวิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีข้างต้น จะเห็นว่า จอห์นสโตน ให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎีหรือการนิยามโครงสร้างที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยามวิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธี โดยเฉพาะสองวิธีหลังล้วนต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่าการนิยามทุกวิธีในส่วนของกำหนดตัวแปรย่อยและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยของจอห์นสโตน เป็นการนิยามโครงสร้างตามทฤษฎีส่วนการแบ่งประเภทวิธีการนั้นเป็นการแบ่งโดยใช้เกณฑ์มากำหนดว่าการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยใช้ทฤษฎีหรือข้อมูลเชิงประจักษ์เท่านั้นดังคำอธิบายที่ว่านิยามเชิงประจักษ์มีลักษณะเทียบเคียงได้กับ

นิยามเชิงทฤษฎีต่างกันที่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยในวิธีแรกใช้แนวคิด ทฤษฎี ส่วนวิธีหลังใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (วิลวอล์ย มาคัม, 2549, น.40)

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) และการสร้างสเกลตัวชี้วัด (Scaling) ตามนิยามที่ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วยตัวแปรอะไร รวมกันในลักษณะใดและมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในการรวมกันอย่างไร โดยการนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้ตัวบ่งชี้ ใช้วิธีการรวมตัวแปรที่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญตามที่ได้นิยามไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Quality Check) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพที่ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ต่อไปนี้หรือไม่ ได้แก่ ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความเป็นมาตรฐานที่เปรียบเทียบกันได้ (Standardization)

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเช่นกันเพราะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้หลังจากได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้กับผู้ใช้ตัวบ่งชี้แล้วผู้พัฒนาต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่น อาจวิเคราะห์แยกตามระดับเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอ โรงเรียนหรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาคแล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภค /ผู้บริหาร /นักวางแผน/ นักวิจัย /นักศึกษาได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

### 5. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

วิลวอล์ย มาคัม (2549, น.41) จากการสรุปของสถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

1. ความแกร่งแบบวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด

2. ความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบหรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและถูกต้อง
3. เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรที่เหมือนกันในเวลาที่เกี่ยวข้องเป็นเวลาเดียวกัน
4. ความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้
5. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น
6. ใช้ประโยชน์ (Useful)
7. มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม
8. มีคุณธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณธรรมหมายถึงในการรวบรวมวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีคุณธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจ เสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่โดยไม่ต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้
9. เข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยามและค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย
10. เข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่ายโดยวิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวกทำได้จริง

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981, p.58) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้านดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายในตัวบ่งชี้ (Internal Validity) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเมตริกซ์กับนิยามเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดจากทฤษฎีหรือจากตัวเมตริกซ์นั้น ซึ่งมักจะต้องเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไปคือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการจะวัดกล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัดได้อย่างคงที่ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมากสิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 3 ประการ คือ

1.1 การวัดแบบเป็นส่วนๆ (Fractional Measurement) กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อเมตริกซ์ที่ต้องการวัดสามารถจำแนกออกเป็นหลายๆ ด้านแต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้านทำให้มีเมตริกซ์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้โดยไม่ได้วัดเมตริกซ์จริงๆที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้

1.2 ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of Concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติอาจจะเปลี่ยนแปลงตามเวลาหรือเปลี่ยนแปลงระหว่างระบบการศึกษาถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติของมโนทัศน์นั้นไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในการปฏิบัติประเทศที่มีการพัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะทำให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกันทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง

1.3 การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The Definition of Variability to Represent a Concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้น ไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสมซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่า การแทนที่ของมโนทัศน์ (Concept Substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษาความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ โดยการวัดคะแนนจากผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมีข้อมูลในบางระดับจึงมีการกำหนดอัตราผู้สำเร็จการศึกษา เป็นตัวแทนระดับผลสัมฤทธิ์ต่างๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กันเมื่อนำไปใช้ทำให้ผลสรุปเปลี่ยนแปลงไปในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัดหมายถึงระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกันทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลงมีดังนี้

2.1 ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน ได้แก่ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ความเที่ยงตรงภายนอกและความเป็นอิสระของมโนทัศน์หมายถึงความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่นๆ เป็นคุณสมบัติการวัดที่ทำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้วคุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอกกระบวนมโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมืองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่นซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอก จะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและ

สามารถวัดได้ในทางปฏิบัติจากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงานในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะพบว่า ในวงการศึกษานโยบายของไทยนิยมใช้รูปแบบปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยผลิต (Output Model) เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรกและมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่นๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวพัน เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการและปัจจัยผลิต ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน (อุทุมพร จามรมาน, 2551, น.74)

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

สุดสวาท ประไพเพชร (2551) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์การ ด้านคุณลักษณะและด้านพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 14 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ 87 ตัว ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ด้านหลักการ 22 ตัวบ่งชี้ ด้านองค์การ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม 30 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้รวมการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรม (.98) ด้านคุณลักษณะ (.95) ด้านองค์การ (.94) และด้านหลักการ (.86)

ลัดดา ด้านวิริยะกุล (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาดัชนีรวมของประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนต้น โดยทำการพัฒนาดัชนีด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดตัวประกอบด้วยวิธีเงา (Image) และหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโทนอนัลด้วยวิธีแวนเดอร์เวท ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมของประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนต้น ประกอบด้วย 1) ภาระงานสอน 2) การสะกดและ

การคงอยู่ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ตัวบ่งชี้ร่วมของประสิทธิภาพด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ประกอบด้วยสภาพการเป็น โรงเรียนในเขตเมืองและการแข่งขันการรับนักเรียนเข้าใหม่ ตัวบ่งชี้ร่วมของประสิทธิภาพด้านทรัพยากรทางการศึกษาประกอบด้วย 1) สภาพการไม่สำเร็จการศึกษา 2) ปัจจัยสนับสนุนสภาพการสอน ตัวบ่งชี้ร่วมของประสิทธิภาพด้านความสูญเปล่าทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) สภาพการไม่สำเร็จทางการศึกษา 2) สภาพการออกกลางคัน

ชลันดา อินทร์เจริญ (2558, น.278) ได้ทำการวิจัยเรื่องตัวบ่งชี้ความสำเร็จของหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยทำการพัฒนาด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดตัวประกอบด้วยวิธี Principal Component Analysis และหมุนแกนตัวประกอบแบบอโท โทนอนด้วยวิธีแวนแม็กซ์ ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของหลักสูตรประถมศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้หลัก 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ กระบวนการสอน ปัจจัยสนับสนุน ความสัมพันธ์กับชุมชน ประสิทธิภาพในการบริหารคุณลักษณะของผู้บริหาร การจัดบรรยากาศภายในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คุณลักษณะของครูผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การวัดผลและประเมินผล การสนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการ นักเรียนความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารและข้อมูลสารสนเทศของโจเซฟและจูเซฟ (Joseph & Juseph, 1997, p.20)

สรุป การนำเสนอข้อมูลในด้านหลักการ แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ สามารถนำเอาหลักการพัฒนาตัวบ่งชี้มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี เริ่มตั้งแต่ความหมายของตัวบ่งชี้ ทำให้ผู้วิจัยสรุปประเด็นของคำว่า “ตัวบ่งชี้” ได้ชัดเจน รวมถึงการเน้นที่ลักษณะ ประเภท คุณสมบัติและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ที่ดี ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง เหมาะสมและที่เป็นประโยชน์สูงสุดในการวิจัยครั้งนี้คือ กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ถูกต้อง รวมถึงวิธีการเลือกและลดตัวบ่งชี้ ซึ่งทำให้งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่มีความชัดเจนและตรงประเด็นของการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น

### **หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง และ 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวกับผู้นำ 3 เรื่อง ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญและคุณลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

เบิร์น (Burns, 1978, p.133) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ แห่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มื่ออิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้เบิร์น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดหมายรวมกันซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ซึ่งสภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์น ลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

แบส (Bass, 1990, p.211) ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่าพวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามผู้นำตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงข้อเสนอของลูกน้องและปรับปรุงข้อเสนอเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 2005, p.209) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักไว้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้ออกไปข้างหน้า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

รัมบรุกและออสติน (Lunenburg & Onstein, 2000, p.431) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้สอดคล้องกับแนวคิดของสเวนสัน (Swanson, 2001, p.411) ที่ให้ทัศนะไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

รัตติกร์ณ จงวิศาล (2550, น.43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จูดีพิงษ์ คล้ายไยทอง (2557, น.135) สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัยนักการศึกษาไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้สร้าง ความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยนำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กรและคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตามและภิรมย์ ถินถาวร (2550, น.119) ที่สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้นส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศและโลก

โสภณ ภูเกล้าวัน (2551, น.23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญ

#### **คุณลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

โดยทั่วไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554, น.132) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

เบนนิส (Bennis, 1984, p.103) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำที่ดี พร้อมด้วยผู้ตามพบว่ามีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจในผลงาน จดมุ่งหมายและทิศทางตามที่ผู้ตามสนใจ

2. ความหมายในการสร้างและสื่อความหมายที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

3. มีความสามารถทำให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อถือ

4. สามารถทำความเข้าใจตนเอง ใช้ทักษะพิจารณาจุดอ่อน-จุดแข็ง ของตนเองนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์

เนตรพัฒนา ขาวราชิ (2552, น.7) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skill)

2. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skill) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น อันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางการพัฒนาตนเอง (Self-Development Skill) หมายถึง การพัฒนาตนเอง อยู่เสมอเพื่อให้เป็นผู้นำได้อย่างมีคุณภาพ

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, น.50) ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ภาวะผู้นำตามบุคลิกลักษณะ มุ่งศึกษาลักษณะทางกายภาพบุคลิกอุปนิสัยส่วนตัวของ ผู้นำที่ดี

2. แนวคิดทางพฤติกรรม มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่โดดเด่นของผู้นำที่แตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ใช่ ผู้นำ ซึ่งแนวคิดนี้แตกต่างจากกลุ่มแรกโดยแนวพฤติกรรมที่ได้จากการศึกษานี้ จะช่วยให้นำไปใช้สร้างผู้นำที่มีศักยภาพได้

3. แนวคิดตามสถานการณ์ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมของ ผู้นำ กล่าวคือ รูปแบบของผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านบุคคล เวลา และสภาพแวดล้อม

คุณลักษณะผู้นำที่ดีตามความคิดนักวิชาการ อาจสรุปได้ว่าการจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมีลักษณะโดยรวมในบุคคลคนเดียว โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ถึงพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่น มีทักษะทางการบริหาร มีไหวพริบและพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและทำให้กิจกรรมขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, น.179) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Characteristics of Leaders of Change) ผู้นำสถานศึกษา ที่มีหน้าที่ทำการชี้นำและกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบเริ่มมีเผยแพร่ออกมามากขึ้น โดยระบุว่า ผู้นำ สถานศึกษาต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์ขึ้น จากนั้นจึงร่วมกับผู้ร่วมงานช่วยกันพัฒนาให้กลายเป็น “วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)” และใช้หลักบริหารที่ยึดในคุณค่าของบุคลากร (Valuing the Organization's Personnel) ขององค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยพฤติกรรม เชิงรุก (Proactive) และแสดงความกล้าตัดสินใจแม้จะเป็นการเสี่ยง (Taking Risk) และ โรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพสูงด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมสองมิติ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Consideration) ผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leaders) ที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ล้วนมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน กรณีนี้ ครูส่วนใหญ่แสดงความชื่น ชอบต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งคนสูง (High Task-High Relation) อยู่ในตัวตน เดียวกัน (Hoy & Miskel, 2005, p.430) ฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teachers as Change Agents) และการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น มาจากความเชื่อและ เหตุผลสำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไรและจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพของตน

2. ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Sense of History) จึงมีความตระหนักและระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน

3. ครูส่วนใหญ่มักมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่างๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ

4. ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Implement Change) ได้ดีกว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไร จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิภาพ (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า “คน คือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์กร” โจนเนอร์ (Joiner, 1996, p.258)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในประเด็นการให้คุณค่าทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) แบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าต่อผลงานด้านวิชาชีพที่ผู้ร่วมงานสร้างให้แก่โรงเรียน 2) ผู้นำต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเข้มขมอดในการทำงานกับผู้อื่นและนำมาสู่ 3) การสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้น

โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและเพื่อแสดงออกเห็นว่า ผู้นำให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ซึ่งได้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา การที่ผู้นำมีคุณลักษณะการเป็นนักสื่อสารและผู้ฟังที่ดีดังกล่าว มีส่วนเสริมคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน

การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยง (Taking Risks) ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะมีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา

สำหรับคุณลักษณะเชิงรุก (Proactive) ของครูผู้นำ (Teacher Leaders) นั้น มีปรากฏในหลายงานวิจัย กล่าวคือ แวย์น (Wayne, 1991, p.193) อธิบายถึง ครูผู้นำที่ตนศึกษาว่ามีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกอย่างไร โดยให้ครูผู้นำแต่ละคนเหล่านี้ต้องริเริ่มนวัตกรรมใหม่ขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนวิธีสอนของครูให้เกิดมีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีครูผู้นำคนหนึ่งเสนอแนวทางใหม่ว่าแต่ละเขตจะต้องกำหนดให้มีตำแหน่งครูผู้นำขึ้นเฉพาะ

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาสำหรับพฤติกรรมเชิงรุกนั้น พบว่าทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ครูใหญ่และครูผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า และการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อ โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา จะรู้สึกว่ามีภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม จะต้องปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ เป็นต้น ทั้งหลายที่กล่าวมานี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสู่ความเป็นจริงแทบทั้งสิ้น คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจำเป็นต้องควบคู่กับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยงหรือ Risk Taker ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Leaders of Educational Change are Risk Takers)

การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้นโดยผู้นำที่กล้าเสี่ยงที่เดิมพันด้วยชื่อเสียงของตนเพื่ออนาคตที่สดใสของบริษัทที่ตนรับผิดชอบ (Joiner, 1987) จึงไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้าย แต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น

คราวสัน (Crowson, 1989, p.144) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยพยายามเรียกร้องความสนใจและอธิบายให้เห็นแนวทางที่เป็นไปได้ ผู้นำพร้อมที่รับความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจผู้อื่นให้เข้ามาริเริ่มการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้กำลังใจครูที่ริเริ่มทดลองวิธีสอนใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียนครูใหญ่จะให้คำแนะนำและพยายามช่วยเหลือให้ค้นหาทางเลือกใหม่ๆ ทางการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้ประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารคอยช่วยเหลือให้การกล้าเสี่ยงของครูมีความปลอดภัยมากที่สุด

สรุปในการศึกษางานวิจัยได้นิยามความหมายความสำคัญและคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง การทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

## 2. กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

สแวนสัน (Stewart, 1997, p.312) ได้ลำดับขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในหนังสือ Managing Change Through Training and Development ดังนี้

1. การตรวจวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) โดยให้พิจารณาจากกรณีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบมีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ (Changes To Be Considered) หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลอันมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงานพฤติกรรมการทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานหรืองบประมาณให้ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงโดยปกติที่เกิดขึ้นได้ อย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้น มีผลไม่ว่าทางบวกหรือทางลบต่อส่วนหนึ่งส่วนใด ก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาร่วมกันใครจะได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง (Who will be affected from the change) ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุกคน ก็ให้ถือว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดแก่การปฏิบัติของทุกคนได้ เนื่องจากแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานและองค์กร ต่างก็มีสถานภาพเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมของผู้อื่นทั้งสิ้น

2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิมๆ ที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ของสังคมการทำงานและยิ่งถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่าใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้านหรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำเข้ามา เพราะตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมต่อต้านที่แตกต่างกัน หากวิเคราะห์ไม่ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็จะส่งผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้ ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of Resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับ

ความคิดเห็น ความเชื่อและผลประโยชน์ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ ก็จะเกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรกๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยมและปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของบุคคล ก็จะเกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น จนอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังก็อาจเป็นไปได้ ยิ่งถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยิ่งจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยึดถือจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังและถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว จะบริหารได้ยากหรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้น ไปเลยก็มี

3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทำงานที่มีความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้ ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นและโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อได้ทำความเข้าใจกันของทีมของผู้บริหารแล้ว ชักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกันตกลงแบ่งความรับผิดชอบกันให้ได้ว่า ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในด้านใด เพื่อให้ทั้งทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธ์ ทีมงานตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาและฝึกอบรมทีมงานแก้ปัญหาข้อจำกัดต่างๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมงานประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องด้านข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมงานของตัวเองก่อน เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้ จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านมากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน จะต้องทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ อย่างคล่องตัวและทันเวลา

4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงานแต่ละทีม ต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้



สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านเป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปให้ถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีม ซึ่งจะต้องสอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ระยะเวลา (Time) ที่แต่ละกลยุทธ์เริ่มนำสู่การปฏิบัติและการสิ้นสุด วิธีการวัดผล (Assessing Method) เพื่อจะให้ได้สามารถทราบได้ว่า บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์แล้ว ทั้งนี้แต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) ที่ชัดเจนรวมอยู่ด้วย

5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้แล้วเพื่อแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควรให้มีความเหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้มากขึ้น เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ใหม่ๆ ให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกันให้เกิดความกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกย่องชมเชยและปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีมที่ได้ร่วมมือกันในการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ประสานความคิดและประสานพลัง (Synergy) ในการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงานย่อยและทีมงานใหญ่โดยส่วนรวม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติการที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, น.15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540, น.8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อสร้างกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นและเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตัวเอง

สุดา ทัพสุวรรณ (2554, น.8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

## 6. การสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (Change Coalition)

ธรรมชาติ ขอบเขตและลักษณะความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่าพลังหนุนการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในด้านความเข้มแข็งของการจัดองค์การของการเปลี่ยนแปลง (Change Organization) Kotter (1996, p.51) ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์การมักมีความสัมพันธ์และการปรากฏตัวที่ชัดเจนของบุคคลชั้นนำรวมถึงความจำเป็นของการสร้างพลังที่มีอำนาจและอิทธิพล (Powerful Force) เพื่อดำเนินการและดูแลรักษากระบวนการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกัน แคลเตอร์ (Kanter, 1968, p.501) ได้ระบุว่าปัจจัยหลักประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ การสนับสนุนไม่เพียงพอจากแนวร่วมอิทธิพล (Powerful Coalition) เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นข้อคิดเห็นและประสบการณ์ของนักวิชาการชั้นนำทั้งสองจึงชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความจำเป็นเกี่ยวกับการสร้างแนวร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวในตอนต้นอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากสาเหตุพื้นฐานการสนทนาแลกเปลี่ยน แรงกดดันจากผู้นำไฟกำลังใหม่บ้านและความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติ แต่สาเหตุดังกล่าวมาสามารถดึงดูดหรือผลักดันให้ทุกคนเข้าร่วม (Join) กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง หลายคนอาจจะอยู่ในภาวะลังเลว่าควรร่วมหรือไม่ควรร่วม เข้าร่วมเร็วหรือช้าและควรเข้าร่วมในขอบเขตแค่ไหน การเข้าเป็นแนวร่วมการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับตัวแปรและปัจจัยต่างๆ ลักษณะซับซ้อน ผลการวิจัยของแคทแมน (Kelman, 2005, p.81) สรุปให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและสามารถทำนายการตัดสินใจเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรครอบคลุม

6.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ยุทธศาสตร์และสื่อสารการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปวิสัยทัศน์คือสภาพอนาคตพึงประสงค์และเป้าหมายร่วมกันที่เป็นขอบเขตและทิศทางสำหรับการร่วมขบวนเดินทางไปถึง ไม่ว่าจะเป็นในระดับธุรกิจ กระบวนการหรือหน่วยงานขององค์กรเราสามารถแสดงวิสัยทัศน์ในรูปแบบใดก็ได้ เช่น โดยคำพูด โดยการเขียนหรือโดยภาพ แต่ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์คือการสร้างความสนใจ ความรู้สึกเข้าใจ การท้าทายและแรงจูงใจให้กับกลุ่มผู้สนับสนุนหลักๆ (Key Constituencies) ที่จะผลักดันให้อนาคตพึงประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จในกรอบมุมมองของการเปลี่ยนแปลง มีบ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์มีอิทธิพลเหนืออำนาจตามกฎหมายและหลักการจัดการที่เน้นการบีบบังคับ (Force) ให้คนเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์สามารถเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการโน้มน้าว การกระตุ้นและการจูงใจให้คนสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วม (Shared Change Vision) ในกลุ่มแนวร่วมที่กล่าวถึงแล้วจึงมีความจำเป็น Kotter (1996, p.72) เสนอความ

คิดเห็นว่าวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีประสิทธิภาพควรตอบสนองจุดมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

ประการแรก คือ การทำให้ทิศทางทั่วไป (General Direction) ของการเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจน สามารถบรรยายและอธิบายความชัดเจนของคำถามคำตอบและการตัดสินใจ ด้านต่างๆ ในรายละเอียดได้เป็นที่น่าพอใจ สามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากการตีความวาระซ่อนเร้น และความคลุมเครือเกี่ยวกับประเด็นและเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ได้

ประการที่สอง คือ วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้คนในองค์กรลงมือปฏิบัติ ในทิศทางที่ถูกต้อง (Right Direction) แม้ว่าในระยะแรกๆ อาจต้องเผชิญกับปัญหาส่วนตัวและ ทำให้ตนเองได้รับความเจ็บปวด

ประการที่สาม คือ วิสัยทัศน์ช่วยเหลือและทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมระหว่าง กลุ่มฝ่ายต่างๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงร่วมควรครอบคลุมลักษณะสำคัญ คือ ให้ภาพจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต มีความเป็นไปได้ในเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นแผนประมาณการเกี่ยวกับเป้าหมายและ งบประมาณและมีจุดเน้น ความยืดหยุ่นและสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

## 6.2 การพัฒนาขีดความสามารถที่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรมักเจอปัญหามากมายเมื่อริเริ่มผลักดันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร อุปสรรคปัญหาที่พบบ่อยครั้งครอบคลุมตั้งแต่ปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง เกี่ยวกับทิศทางยุทธศาสตร์และการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานในองค์กรไม่ร่วมมือและประสานงานไป ในทิศทางเดียวกันหรือไม่บูรณาการตามแนวทางที่ตกลงกัน ข้อมูลสารสนเทศไม่ได้รับการกระจาย ให้รับรู้กันอย่างทั่วถึงและเพียงพอ การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นไม่ทันเหตุการณ์และไม่ เพียงพอ การขาดแคลนความรู้ ทักษะและความชำนาญเกี่ยวกับงานการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการที่ พนักงานขาดแรงจูงใจและพันธะผูกพัน (Commitment) ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ต้องการ เป็นต้น ในภาพรวม ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินงานของการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) การพัฒนาขีดความสามารถ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง และการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่ จำเป็น ผู้นำองค์กรในระดับต่างๆมีผลต่อการสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใน ความดูแลรับผิดชอบและความมั่นใจในกลุ่มลูกน้องนี้เองจะไปสู่ความเชื่อที่ว่าเราสามารถทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบากและท้าทายได้ เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus, 1997, p.28-29)

จึงชี้แนะว่าวิสัยทัศน์ผู้นำสามารถสร้างจิตวิญญาณของลูกน้องและเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปเป็นงานและกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996, p.26) ที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้จัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่ที่

คือ

6.2.1 สร้างทิศทาง (Establishing Direction) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของอนาคตในระยะไกลและกำหนดแนวยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ดังกล่าว

6.2.2 วางแนวเชื่อมโยงเกี่ยวกับคน (People Alignment) โดยการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่จะทำให้เกิดทีมงานและแนวร่วมที่สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์และที่ให้การยอมรับในหลักเหตุผลความชอบธรรมของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว

6.2.3 สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivating and Inspiring) โดยการเติมพลังให้กับคนให้สามารถเอาชนะหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคด้านการเมือง ด้านรูปแบบการทำงานแบบเดิม และด้านทรัพยากรที่ขวางกั้นการเปลี่ยนแปลง

6.2.4 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Producing Change) โดยการขับเคลื่อนหรือผลิตการเปลี่ยนแปลงในระดับสำคัญและมีศักยภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์กรในอนาคต

ในขณะเดียวกัน การกระจายและมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง (Empowerment) เป็นปัจจัยที่เพิ่มพลังกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น อำนาจในองค์กรประกอบด้วย 1) อำนาจที่เป็นรูปแบบทางการที่กำหนดโดยกฎระเบียบ 2) สารสนเทศ (Information) ซึ่งอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ด้านเทคนิค ข่าวกรองทางการเมือง และความเชี่ยวชาญ 3) ทรัพยากร (Resources) ซึ่งได้แก่ เงินทุน วัสดุ เวลาและสถานที่ และ 4) การสนับสนุน (Support) ซึ่งได้แก่การเห็นชอบ การให้การสนับสนุน การอนุมัติและความชอบธรรมหรือความถูกต้อง โครงสร้างอำนาจและการใช้อำนาจในองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าว การกระจายอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงระดับกว้างมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ คือ

ประการแรก คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจให้มีการจัดสรรและกระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ระดับปฏิบัติการสามารถวางแผน จัดรูปแบบ ตัดสินใจ ระดมและประสานความร่วมมือและตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง

ประการที่สอง คือ การสร้างรูปแบบเครือข่าย (Networks) เพื่อประกัน การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การระดมความร่วมมือข้ามสายงานและงาน การสร้างทีมงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและสามารถเข้าถึงระหว่างกันได้ง่ายขึ้น

ประการที่สาม คือ การพัฒนาการสื่อสารให้เป็นระบบเปิด (Open Communication) ที่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้จากกันและกันและการสร้างบรรยากาศสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและประการสุดท้ายคือคุณภาพระหว่างการสร้างจุดเน้นอำนาจ (Focused Power) และการหมุนเวียนอำนาจ (Circulated Power) ที่เกี่ยวข้องต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเผชิญหน้ากับหัวหน้างานและผู้จัดการที่เป็นตัวปัญหาของการกระจายอำนาจ

ในมุมมองด้านบรรทัดฐานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ Kotter (1996, p.115) เสนอว่าการกระจายอำนาจให้คนเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงควรเน้นหลัก สื่อสารวิสัยทัศน์ที่สร้างความเข้าใจและความหมาย (Sensible Vision) กับพนักงาน ปรับโครงสร้างให้เข้ากับวิสัยทัศน์ จัดให้มีการฝึกอบรมที่พนักงานต้องการ จัดวางการเชื่อมโยงระหว่างระบบสารสนเทศและการเจ้าหน้าที่ และวิสัยทัศน์ เผชิญหน้ากับหัวหน้างานที่ไม่ทุ่มเทอย่างเต็มที่กับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบที่เพิ่มความเข้มแข็งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คุณค่าและคุณประโยชน์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลมีหลายด้าน

ประการแรก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษาและฝึกอบรมเป็นการสร้างฐานสนับสนุนให้กว้างขึ้นและเป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าแทรกแซง (Interventions) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการแทรกแซงในระดับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มและบุคคลการเปลี่ยนแปลงองค์การมักต้องการความรู้ ทักษะและพฤติกรรมใหม่ๆ ของสมาชิกในหลายกรณีไม่สามารถดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้หรือทำไปโดยไม่มีประสิทธิผลเนื่องจากคนขาดความสามารถที่จำเป็น โดยเฉพาะในด้านเทคนิคและระเบียบวิธีใหม่ๆ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการสื่อสาร การแก้ปัญหา เป็นต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้

ประการที่สอง กิจกรรมการศึกษารวมและพัฒนาทำหน้าที่ผลิตทรัพยากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้ ทักษะ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศและอื่นๆ

ประการที่สาม การศึกษารวมส่งเสริมให้เกิดโครงสร้างสำหรับการแก้ปัญหาและความเคลื่อนไหวนอกกรอบงานเดิมที่มีความจำักัดไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการศึกษาทดลองและสถานการณ์

จำลอง คณะกรรมการกำกับดูแล กลุ่มเฉพาะกิจ โครงการนำร่อง การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรม เป็นต้น และประการสุดท้าย ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มช่วยเหลือบุคคลและกลุ่มบุคคลในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสถานะ (Transitional Stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้มีการขยายผลกระทําการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น

6.3 การผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง ปัญหาสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การนอกจากในด้านแรงต่อต้านแล้วยังเกี่ยวข้องกับปัญหาการระดมการสนับสนุนและรักษาจังหวะความต่อเนื่อง (Momentum) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นความจำเป็นของการขยายผลการเปลี่ยนแปลง (Change Consolidation) พื้นฐานสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อจำกัดของการขยายผลการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจมาจากหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านโครงสร้างไม่มีการประสานและพึ่งพากัน การแพร่ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงในทางลบปรากฏการณ์ไฟไหม้ฟางของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในระดับสูงที่ทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไปด้วยและกระบวนการเปลี่ยนแปลงขาดทรัพยากรในการขับเคลื่อน เป็นต้น นอกจากนี้ การสำรวจวรรณกรรมเกี่ยวกับการผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงมักจะเน้นปัจจัยด้านชี้ให้เห็นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับหลักเหตุผล เช่น โครงสร้างและความสัมพันธ์ การสื่อสาร การเพิ่มขีดความสามารถของทีมและอื่นๆ ในขณะที่ความสนใจในด้านจิตวิทยาบุคคลและกลุ่มคนที่จะมีผลต่อการผนึกกำลังการเปลี่ยนแปลงมีค่อนข้างน้อย ในจุดนี้จึงใคร่ขอเสนอว่าการผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญดังนี้ คือ 1) การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์ (Skepticism) 2) ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น (Early Wins) 3) ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ (Successful Change Experience) 4) การป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedbacks) และ 5) อิทธิพลทางสังคมเพื่อร่วมงานและผู้นำ (Social and Leader Influence) การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรรวมและกระบวนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉพาะมักสร้างความสงสัยและความกังขาที่มีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่มและองค์กร ผู้การเปลี่ยนแปลงจึงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้คนรับรู้และมีความเข้าใจในหลักการ เหตุผลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์การปรับตัวและปรับปรุงดีขึ้น รวมทั้งเกิดผลประโยชน์ต่อบุคคลและกลุ่ม ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น

นักวิชาการบางคน อาทิ Kotter (1996) เน้นว่าการสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Short-Term Wins) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว ชัยชนะในตอนต้นไม่ควรมีความหมายเกี่ยวข้องกับชัยชนะในระยะสั้นเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงการได้รับการสนับสนุนมากขึ้น การเปลี่ยนคนที่มีท่าทีเป็นกลางหรือวางเฉยมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และการเปลี่ยนคนที่ลังเลมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ โดยหลักจิตวิทยาปัจเจกบุคคล ประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จของบุคคลสร้างความประทับใจที่ดี ทำให้เกิดความมั่นใจและสร้างทฤษฎีที่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์อื่นได้ ประสบการณ์เข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจึงเป็นแรงจูงใจที่จะเพิ่มกำลังและการขยายผลการเปลี่ยนแปลงออกไปในขอบเขตกว้างขึ้น โดยเฉพาะประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานและผลงานการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่า (Value Creation) กรณีศึกษาที่เป็นแบบอย่างและการเรียนรู้ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง การป้อนกลับเชิงบวก การป้อนกลับเชิงบวกหมายถึงกระบวนการเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางหนึ่งสามารถสร้าง ความเคลื่อนไหวซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงเสริมผลักดันการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นในทิศทางเดียวกัน การป้อนกลับเชิงบวกจึงมีลักษณะผลึกซ้ำตัวเอง (Self-Reinforcing) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบวิธีการและกลไกการป้อนกลับเชิงบวกเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ การเกื้อหนุนเชิงพฤติกรรม (Behavioral Facilitation) การขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ความมั่นใจในตนเอง ความตั้งใจในการทำงาน บุคลิกภาพส่งเสริมผลงาน ผลกระทบต่อภารกิจและการแสวงหาความสำเร็จของตนเอง (Self-Fulfillment) เป็นต้น อิทธิพลทางสังคมเพื่อนร่วมงานและผู้นำ

การเพิ่มกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลสังคมเพื่อนร่วมงานและอิทธิพลของผู้นำ ข้อคิดเห็นและการป้อนกลับของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบต่อทัศนคติ ซึ่งอาจเป็นในทิศทางบวกหรือลบก็ได้ โดยทั่วไป การมีอิทธิพลของเพื่อนร่วมงานต่อบุคคลมี 3 วิธี คือ โดยการกดดันให้คล้อยตาม การให้ข้อมูลข่าวสาร และการโน้มน้าว ส่วนอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อลูกน้องเพื่อขยายผลการเปลี่ยนแปลงอาจจะอยู่ในรูปแบบดังนี้ ประการแรก ผู้นำสร้างอิทธิพลต่อเขาโดยตรงโดยผ่านกลไกต่างๆ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การเกลี้ยกล่อมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ลูกน้องคล้อยตามผู้นำเพราะการยอมทำตามอำนาจ ประการที่สาม ความจริงใจของผู้นำที่พยายามขับเคลื่อนและผลักดันการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ผู้นำทำหน้าที่ อุปถัมภ์และสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อให้ลูกน้องปรับตัวและสุดท้ายคือลูกน้องอยู่ในภาวะการควบคุมและผู้นำคือจุดหมายปลายทางที่ควรเดินตาม

6.4 การจัดตั้งสถาบันและฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ ปรัชญาการณของการเปลี่ยนแปลงองค์การมักสร้างข้อสังเกตหรือประเด็นสงสัยบ่อยครั้งว่า ความพยายามที่จะ

เปลี่ยนแปลงองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้จริงหรือไม่ แล้ไหน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความยั่งยืนหรือไม่อย่างไรและการลงทุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงคุ้มค่าหรือไม่ การตอบคำถามดังกล่าวจำเป็นต้องมีการตรวจวัดกันอย่างจริงจัง ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวินิจฉัยปัญหา องค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแผนและประเมินผล อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายคนได้พยายามชี้แนะว่าแผนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่คาดหวังมักมีสาเหตุมาจากการขาดการเชื่อมต่อระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการหล่อหลอมสิ่งที่เป็นสถาบัน (Institutionalization) ที่ฝังรากในวัฒนธรรมองค์การของแคนเตอร์ (Kanter, 1983, p.289-303) เบียร์ อีสเซนดิสและสเปคเตอร์ (Beer, Eisenstat & Spector, 1990, p.160) ในทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคม แนวความคิดของกระบวนการจัดตั้งสถาบันเป็นการสร้างรูปแบบ (Constructed) บนพื้นฐานความจริงที่เป็นรูปธรรมองค์ประกอบสำคัญจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรม (Norms of Behavior) ค่านิยมร่วมที่ซึมซับในตัวคนและกลุ่มคนและปรากฏให้เห็น ภาระงานเป็นนิสัย (Habits) และจารีต (Customs) และเป็นสิ่งชอบธรรมที่

สามารถอธิบายและให้เหตุผลได้ การจัดตั้งสถาบันการเปลี่ยนแปลงให้เป็นแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมใหม่จึงต้องละทิ้งแนวปฏิบัติเดิม (Tradition) ของเบียร์ อีสเซนดิสและสเปคเตอร์ (Beer, Eisenstat & Spector, 1990, p.160) ให้ข้อเสนอแนะเป็นกรอบหลักการกว้างๆ ว่าการจัดตั้งสถาบันของการเปลี่ยนแปลงทำโดยผ่านการประกาศเป็นนโยบาย จัดตั้งระบบต่างๆ และโครงสร้างให้เป็นทางการ Kotter (1996, p.157) ให้ข้อคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมที่สามารถฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์การได้บนเงื่อนไขดังนี้ ประการแรก การปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงลงในวัฒนธรรมมักมาหลังสุด เพราะว่าการปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมเกิดในตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ (Results) แนวทางและวิธีการใหม่จะผูกติดอยู่กับวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีความชัดเจนว่านวัตกรรมดังกล่าวสามารถปฏิบัติได้และดีกว่าเก่าที่เคยมีประการที่สาม จำเป็นต้องมีการพูดคุยกันเยอะๆ (Lot of Talk) ถ้าปราศจากการสอนงานและการสนับสนุนในรูปแบบอื่น คนมักมีความลังเลที่จะยอมรับความสมเหตุสมผลหรือความถูกต้อง (Validity) ของแนวปฏิบัติใหม่ ประการที่สี่ อาจเกี่ยวข้องกับการโยกย้ายคนออก (Turnover) ในบางครั้ง การเปลี่ยนคนในตำแหน่งสำคัญเป็นเพียงวิธีการเดียวที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและประการสุดท้ายการตัดสินใจเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่ง (Succession) เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าระบบการเลื่อนตำแหน่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติใหม่ วัฒนธรรมเดิมจะหวนกลับมาใหม่การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปและการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเฉพาะได้กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญ (Premises) ที่จะกำหนดว่าองค์การสามารถดำรงความอยู่รอด เติบโตและบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อย



แคไหนด ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะพลวัตและพลิกผันอยู่ตลอดเวลา บทความนี้ เริ่มต้นด้วยการชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วยอะไรบ้าง ก่อนจะอภิปรายและเปรียบเทียบให้เห็นข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นความคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลทางความคิดและแนวปฏิบัติของการประยุกต์แนวความคิดและหลักการเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบัน จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับประสบการณ์จริงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในบางองค์การ จึงมีความคิดเห็นว่าการสร้างความเข้าใจและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงด้านพฤติกรรมในระดับต่างๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่เกื้อกูลและตัดสินว่าแผนการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนอย่างไร ควบคู่กับกระบวนการเชิงบรรทัดฐาน ตัวแบบบูรณาการระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมมนุษย์จึงเป็นทางเลือกของการสร้างพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและกรอบชี้แนะสำหรับการศึกษาวิเคราะห์เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การดังที่ได้เสนอรายละเอียดไปแล้ว

สรุป กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานย่อย และทีมงานใหญ่มีการขับเคลื่อนความพร้อมและความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในด้านบวก

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า การเปลี่ยนแปลงในระยะที่ผ่านมา ยังไม่ประสบผลสำเร็จและไม่มีประสิทธิภาพ ยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1978, p.411) เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วจนองค์กรต่างๆ ไม่สามารถจะปรับการบริหารจัดการได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสาเหตุของการศึกษาวิจัยความรู้ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบัน

เบิร์น (Burns, 1978, p.141) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามและให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม

เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

แบส (Bass, 1990, p.314) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา

(Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของเบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทนและเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งต่อมาภายหลังได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกัน เช่น Coleman & La Roque (1990); Leithwood, (1992); Leithwood & Jantzi (1990); Leithwood & Steinback & Sergiovanni (1989, p.177)

ลูเนนเบิร์กและออสไตน์ (Lunenburg & Onstein, 2000, p.244) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้สอดคล้องกับแนวคิดของ Rost (Cited in Razik and Swanson, 2001, p.314) ที่ให้ทัศนะไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.301) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและ Aw ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้กระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma

Leadership: II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ฮอยและมิเกล (Hoy & Miskel, 2005, p.179) นิยาม ผู้วิจัยจะนำไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยต่อไปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงาน

ภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ฮอคเกอร์และโทรฟิโน (Hocke & Trofino, 2003, p.277) ได้อธิบายองค์ประกอบ 5 ประการ ของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ตามเป้าหมาย มีองค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the Process)
2. การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)
3. การช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (Enabling others to Act)
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the Way)
5. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the Heart)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.78) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่

ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL)

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551, น.104) ได้สรุปว่า จากการศึกษาผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และได้องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นกรอบวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ 4 องค์ประกอบคือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีนัย (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) และ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, น.93) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคงและทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกตินั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น.45) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้นด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง

(Transformation) ที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกันได้แก่

- 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตามถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้
- 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กรโดยรวมและ
- 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงประกอบไปด้วย

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน

## ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัย

รายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะ

แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่าง

บุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลมีต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ

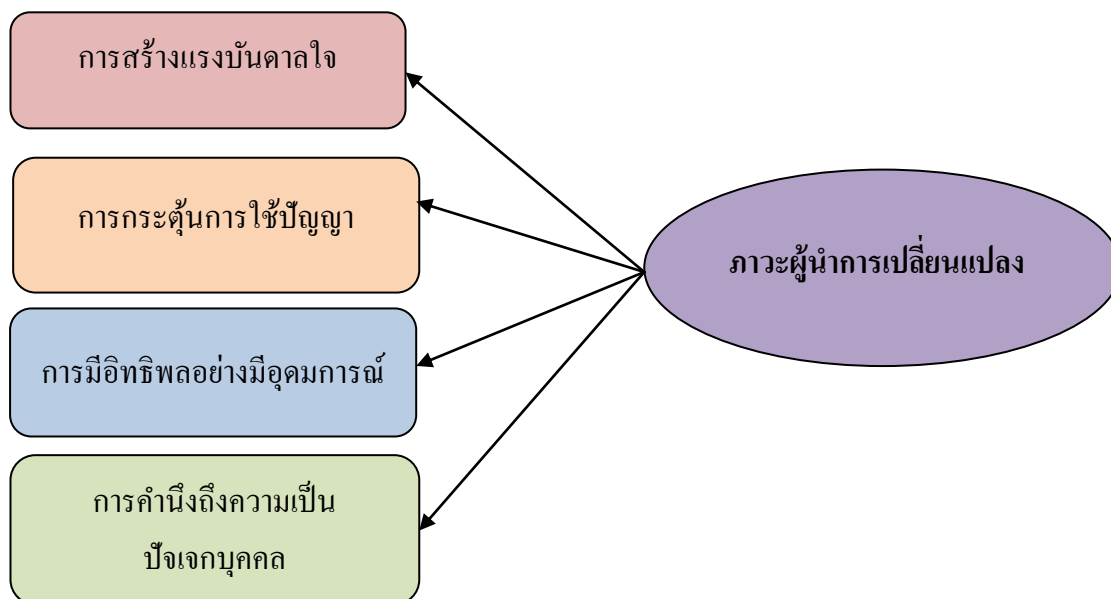




จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดของเบิร์น (Burn) และแบส (Bass) เป็นหลักร่วมกับบริบทและนโยบายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จากนั้นนำมาสรุปแสดงรายละเอียดเพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แนวคิดของนักการศึกษา ที่ผู้วิจัยมากำหนดเป็นองค์ประกอบภายใต้รูปแบบถาวรผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Burns (1978)	Bass (1985)	Lunenberg & Onstein (2000)	Bass & Aolio (1994)	Hoy & Miskled (2006)	Hocke & Trofino (2003)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550)	โสภณ ภูเก้าด้ำน (2551)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	การสังเคราะห์ของผู้วิจัย
- แรงจูงใจ - การแสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ	- การสร้างแรงบันดาลใจ	- การกระตุ้นจูงใจ	- การสร้างแรงบันดาลใจ		- การสร้างแรงบันดาลใจ	- จูงใจผู้ร่วมงาน	- การสร้างแรงบันดาลใจ	- การใช้แรงจูงใจ	การสร้างแรงบันดาลใจ
	- การกระตุ้นทางปัญญา	- กระตุ้นจูงใจ - ยกระดับแรงจูงใจ	- การกระตุ้นทางปัญญา	- ผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง		- กระตุ้นทางปัญญา	- การกระตุ้นการแข่งขัน		การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- ความแตกต่างด้านอำนาจ - ความแตกต่างด้านความเป็นปัจเจกบุคคล	- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล		- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	- การยกความตระหนัก	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนเปลี่ยนผู้นำจริยธรรม	- ผู้นำแบบบารมี - การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น		- อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน	- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



ภาพที่ 2 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักมาศึกษาเพื่อนำไปใช้กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาได้นำองค์ประกอบหลักมาศึกษาเพื่อนำไปใช้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละองค์ประกอบหลักมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### 1. การสร้างแรงบันดาลใจ

เบิร์น (Burns, 1978, p.113) การที่ผู้นำจะประพุดติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำท่ายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า

และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แบส (Bass, 1985, p.76) ได้อธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงานหรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออกหรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.350) Barling et al. (2000, p.104); รัตติกรณังจิวิศาล (2550, น.162); ประยุทธ์ ชูสอน (2548, น.61); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น.76) และโสภณ กูแก้วล้วน (2551, น.106) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจไว้สอดคล้องกันว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Management) ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human RelationSkills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผนและจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของโรงเรียน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ทำหน้าที่เป็นสังฆราช (High Priest) ประจำโรงเรียน ผู้นำสะท้อนคุณค่าความเชื่อและธรรมเนียมซึ่งเป็นพื้นฐาน สู่ความเป็นเลิศและความเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ

ฮอคเกอร์และทาฟิโน (Hocker & Trofino, 2003, p.215) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Share Vision) ว่าเป็นการที่ผู้นำสามารถมองเห็นไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

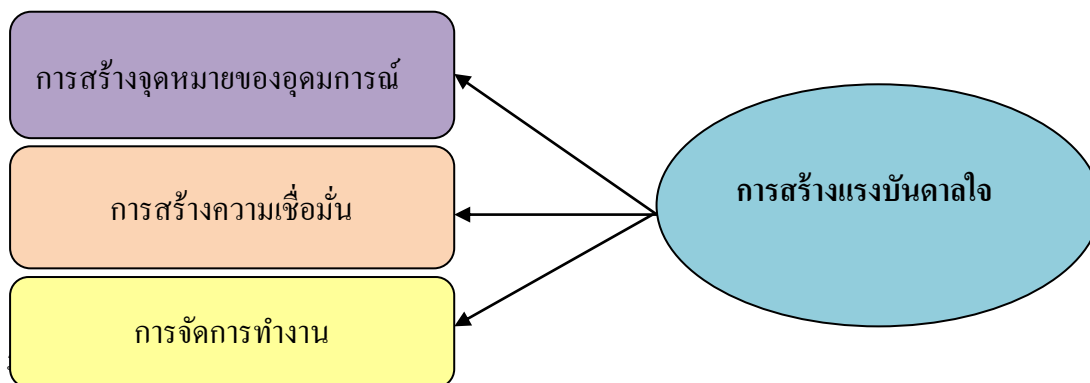
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.41) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างความเชื่อมั่น 2) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ และ 3) การจัดการทำงาน ซึ่งผลจากการสังเคราะห์ดังกล่าวของ ผู้วิจัย

### ตารางที่ 3 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	Burns (1987)	Bass (1990)	Bass & Avolio (1994)	Hockera & Trofino (2003)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550)	ประยูทธ บุตรอน (2548)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	สุเทพ พงศ์ธีรวัฒน์ (2551)	ความถี่
1. การสร้างความเชื่อมั่น	✓		✓		✓	✓	✓	✓	6
2. การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การจัดการทำงาน			✓		✓	✓	✓	✓	5
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี					✓	✓			2

จากตารางที่ 3 ข้างต้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ 2) การสร้างความเชื่อมั่น และ 3) การจัดการทำงาน ดังแสดงดังนี้



ภาพที่ 3 ตัวบ่งชี้การสร้างแรงบันดาลใจ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงานซึ่งประกอบด้วยการสร้างเชื่อมั่นและการสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 4 ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ สร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบ ลักษณะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การสร้างแรงบันดาลใจ	การสร้าง จุดหมายของ อุดมการณ์	พฤติกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) สร้างอุดมการณ์และค่านิยม 2) สร้างวิสัยทัศน์หรือ เป้าหมายของหน่วยงาน 3) มองปัญหาในแง่ดีเชิงบวก ใช้วิกฤตเป็น โอกาส	1. สามารถสร้างเชื่อมั่นใน อุดมการณ์และค่านิยม 2. สามารถสร้างเชื่อมั่นใน วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของ หน่วยงาน 3. มีคุณสมบัติในการมองปัญหา ในแง่ดีเชิงบวกและสามารถใช้ วิกฤตเป็น โอกาส

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ หลักภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การสร้างแรงบันดาลใจ		4) ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะ ดำเนินงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย 5) ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้ งานประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	4. สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจ ที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย 5. มีความทุ่มเทเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
	การสร้าง ความเชื่อมั่น	พฤติกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ เชื่อมั่นในตัวผู้นำ 2) สร้างความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเองและ ทีมงาน 3) สร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงาน 4) แสดงความเชื่อมั่นว่าจะ สามารถดำเนินงานได้ตาม เป้าประสงค์	6. สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิด ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ 7. สามารถสร้างความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเองและ ทีมงาน 8. สามารถสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน 9. สามารถ แสดงความเชื่อมั่นว่า จะสามารถดำเนินงานได้ตาม เป้าประสงค์



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ หลักภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การสร้างแรงบันดาลใจ	การจัดการ ทำงาน	พฤติกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สังเกต ได้จากตัวบ่งชี้ 1) การวางแผน 2) การจัดระเบียบ 3) การดำเนิน 4) การควบคุมและการ ประเมิน	10. สามารถให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่ จะร่วมทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย 11. จัดระบบการทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ 12. มีการจัดระเบียบการทำงาน อย่างเป็นระบบ 13. สามารถวางแผนการจัดการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 14. มีการดำเนินการทำงานอย่าง เป็นกระบวนการ 15. มีการควบคุมและการ ประเมินการทำงาน

## 2. การกระตุ้นปัญญา

อโวลิโอ แบสและจังก์ (Avolio, Bass & Jung, 1999, p.255) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมากจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-549 คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่กลุ่มให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรักที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาหรือโอกาสและจะให้ผู้ตามสนับสนุนหากผู้ตามต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน

หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

ฮาร์วี รอยล์และสตูท (Harvey, Royal & Stout, 2003, p.99) พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถพัฒนาได้โดยหลักสูตรการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของแบสและอโวริโอ พบว่าการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำชุมชน สามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและผลการศึกษาของ สุพาภร รอดคนอม (2542, น.97) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล พบว่าองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้สูงสุด

แบสและอโวริโอและไบซิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.92) & Bycio (1995, p.344) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้สอดคล้องกันคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าความสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองภายใต้การใช้หลักของเหตุและผลทำให้ความสัมพันธ์กับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์และการให้ความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

รัตตกรณ์ จงวิศาล (2550, น.117) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น.202) ที่ระบุว่า การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

โสภณ ภูเกล้าล้วน (2551, น.56) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

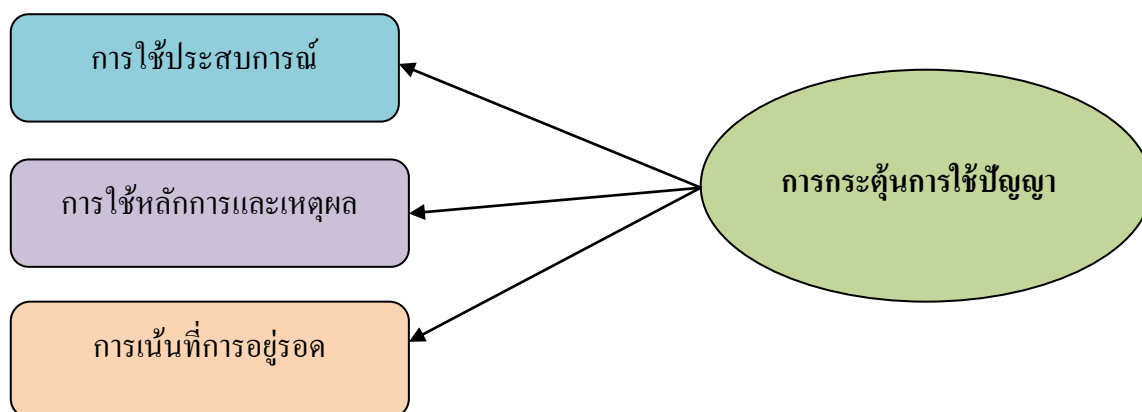
สรุป การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) จึงเป็นพฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคลากร สาธารณะผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้นำของเขาพิจารณาจินตทัศน์และข้อสมมติฐานของพวกเขาที่ละคนและทุกสิ่งทุกอย่าง ในองค์กร สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน (Avolio, 1999, Cited in Hoy & Miskel, 2001)

องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญา ประกอบด้วย 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผล 3) การเน้นที่การอยู่รอด ซึ่งผลจากการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัย

ตารางที่ 5 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการกระตุ้นปัญญา

การกระตุ้นปัญญา	Avolio, Bass & Jung (1999)	Harvey, Royal & Stout (2003)	Bass & Avoli (1994,1998)	Bycio (1995)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	โตถณ ภูเก้าล้วน (2551)	ความถี่
1. การใช้ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การใช้หลักการและเหตุผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การเน้นที่การอยู่รอด			✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การใช้จิตสำนึก	✓			✓				2

จากตารางที่ 5 ข้างต้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปได้ 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผล และ 3) การเน้นที่การอยู่รอด ดังแสดงดังนี้



ภาพที่ 4 ตัวบ่งชี้การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุประดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผลและการเน้นที่การอยู่รอด ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 6 ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบ ลักษณะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การกระตุ้น การใช้ปัญญา	การใช้ ประสบการณ์	พฤติกรรมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้ จากตัวบ่งชี้ 1) แก้ไขปัญหาเพื่อความ ปลอดภัยและการอยู่รอด โดยอาศัยข้อมูลจาก ประสบการณ์เดิม 2) หาข้อมูลที่ หลากหลายและคำตอบ ที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคง ในอนาคต 3) วินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อน ตัดสินใจสั่งการ	1. ให้ความสำคัญกับความรู้สึก มั่นคงปลอดภัยของร่วมงาน 2. สามารถสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน 3. มีความสามารถในการสร้าง ทีมงาน 4. สามารถคิดนอกกรอบอย่างมี เหตุผล 5. สามารถ แสวงหามุมมองที่ แตกต่างกันเพื่อการแก้ปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล
	การใช้หลักการ และเหตุผล	พฤติกรรมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้ จากตัวบ่งชี้ 1) ให้ความสำคัญ	6. สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ ข้อมูลจากประสบการณ์เดิม 7. สามารถหาข้อมูลที่หลากหลาย

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ หลักภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การกระตุ้นการ ใช้ปัญญา	การเน้นที่ การอยู่รอด	พฤติกรรมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่สังเกตได้ จากตัวบ่งชี้ 1) ให้ความสำคัญกับ ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย 2) ให้ความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน 3) ส่งเสริมการสร้าง ทีมงาน 4) ใช้กระบวนการ ทำงานที่ไม่มีรูปแบบ เป็นทางการ 5) แสดงหามุมมองที่ แตกต่างกันเมื่อต้องการ แก้ปัญหา	13. ให้ความสำคัญกับความรู้สึก มั่นคงปลอดภัย 14. ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน 15. ส่งเสริมการสร้างทีมงาน อย่างเป็นกระบวนการ 16. ใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มี รูปแบบเป็นทางการ 17. สามารถตัดสินใจได้อย่าง รวดเร็วและประสิทธิผล

## 3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบสและอโวลิโอ ไบซิโอ, คาร์เลส, บาร์ลิ่ง (Bass & Avolio, 2005, p.207); Bycio et al. (1995); Carless et al. (1988, p.199); Barling et al. (2000, p.314); รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.8); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, น.109) และ โสภณ ภูเกล้าล้วน (2551, น.147) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration: IC) ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้

ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคลผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้ออกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้าและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นและมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้ออกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นความแตกต่างบุคคลในภาพรวม (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ออกาสในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการประสานงาน การควบคุมกลวิธีที่ดีและดูแลเอาใจใส่ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษในความต้องการของความแตกต่างรายบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี (Good Listener) ให้ความสำคัญแต่ละคน โดยเอาใจใส่เสมอเหมือนของตน (Empathy) ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม (Bonds) นักศึกษา ผู้ปกครองและครูเข้าด้วยกัน



การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้องเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกน้อง โดยการมอบหมายให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้มีความสนใจในความต้องการให้ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ทำให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

1. การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง (Promoting Familiarity and Contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ ทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรงหรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่า เป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Peter, 1980, p.321 cited by Bass, 1985, p.147)

1.2 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal Versus Formal Communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกันและใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน

1.3 การตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (Fulfilling the Individual Subordinate's Desire for Information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการหรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่า การสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรงหรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นสื่อการสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

1.4 ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล (Attention to Differences Among Subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

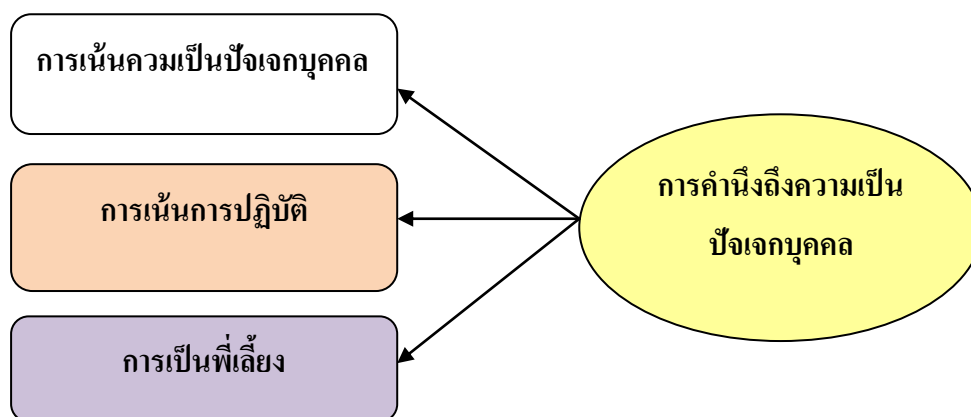
1.5 การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (Individual Counseling) ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

2. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่าหรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานชี้แนะเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนาองค์การ ฮันและมิเชล (Hunt & Michael, 1983 cited by Bass, 1985)

นอกจากนี้ (Bass, 1990, p.541); Bass & Avolio (2005, p.209); Bycio et al. (1995, p.470); Carless et al. (1988); Avolio, Bass & Jung (1999, p.212); Barling et al. (2000); รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.78); ประยุทธ์ ชูสอน (2548, น.48) และ โสภณ ภูเก้าล้วน (2551, น.56) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้าและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นและมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นบุคคลในภาพรวมมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมี



จากตารางที่ 7 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไปได้ 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง ดังแสดงดังนี้



ภาพที่ 5 ตัวบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรามีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นรายบุคคล ให้คำปรึกษาแนวทางผู้ร่วมงานซึ่งประกอบด้วย 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 8 ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบย่อย	การนิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวบ่งชี้
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล	พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิก	1. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิก 2. เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยกันแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน 3. ติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	การนิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวบ่งชี้
การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	การเน้นความ เป็นปัจเจก บุคคล	<p>2) เปิดโอกาสให้มีการ พบปะพูดคุยกันแบบเป็น กันเองระหว่างผู้นำและ ผู้ร่วมงาน</p> <p>3) ติดต่อสื่อสารทั้งแบบ เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ</p> <p>4) แจ้งข้อมูลข่าวสารหรือ การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับองค์กร</p> <p>5) ค้นหาปัญหาความ ต้องการความสามารถ และแรงจูงใจที่แตกต่าง ของผู้ร่วมงานแต่ละคน</p> <p>6) มีทักษะการเป็นผู้ให้ คำปรึกษาที่ดี</p> <p>7) เป็นผู้ฟัง และนักสังเกตที่ดี</p> <p>8) ใช้คำถามเพื่อค้นหา และทำความเข้าใจปัญหา ของแต่ละคน</p> <p>9) ใช้คำถามเพื่อค้นหา และทำความเข้าใจปัญหา ของแต่ละคน</p>	<p>4. แจ้งข้อมูลข่าวสารหรือการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร</p> <p>5. ค้นหาปัญหาความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่ แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละ คน</p> <p>6. มีทักษะการเป็นผู้ให้ คำปรึกษาที่ดี</p> <p>7. เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี</p> <p>8. ใช้คำถามเพื่อค้นหาและทำ ความเข้าใจปัญหาของแต่ละ คน</p> <p>9. ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหา ทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือการวางแผน ความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน ของผู้ร่วมงาน</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	การนิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวบ่งชี้
การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	การเน้นการ ปฏิบัติ	พฤติกรรมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่สังเกตได้ จากตัวบ่งชี้ 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) ปริมาณงาน 3) ระดับความสำเร็จ ของงาน 4) เป้าหมายของงานและ วัตถุประสงค์ของงาน 5) การมีเอกลักษณ์เฉพาะ	10. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือ ทำงานที่ทำทลายความสามารถ 11. ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการ อาสาทำงานเพื่อแสดง ความสามารถและสร้างความ ภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงาน ที่เกิดขึ้น 12. มีนโยบายส่งเสริมการ ทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการหาวิธีการแก้ปัญหา ของหน่วยงาน 13. สร้างบรรยากาศการติดต่อ สื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

#### 4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

อโวรียโอ แบสและจังก์ (Avolio Bass & Jung, 1999, p.133) กล่าวถึง ภาวะผู้นำบารมีใน การสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic inspiration Leadership) ว่าเป็นพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นผู้ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรม ของผู้นำทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมิ การประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดึงมทำให้ได้รับความศรัทธาความไว้วางใจการยอมรับนับถืออย่างสูงจากผู้ตามแต่ยังไม่เกิด แรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม

ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ของการเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีมผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างความตระหนักแก่ผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป็นเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าประสบผลสำเร็จได้

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.142) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership) โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบที่พวกเขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) ซึ่งพวกเขาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือเรียกว่า 4I's คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการมุ่งความสำพันธ์รายคน โดยให้ทัศนะในองค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างบารมีให้ผู้ตามศรัทธา โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะไว้สอดคล้องกัน

ฮอคเกอร์และเทอร์ฟิโนล (Hocker & Trofino, 2003, p.79) กล่าวถึง การสร้างบารมีของผู้นำที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้โดย การทำให้เห็นเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและสร้างการยอมรับของสมาชิกจากตัวอย่างผลสำเร็จของงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผลแล้วโดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญทั้งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคาดหวังในความรู้ความสามารถของทีมงาน ด้านการยึดมั่นในค่านิยมที่ดีและการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นการสร้างบารมี คือ การสร้างความคิด มีความสามารถพิเศษ สร้างพรสวรรค์ให้มีในตัวเองมีคุณลักษณะที่คนอื่นเห็นแล้วน่าเชื่อถือ ให้ความไว้วางใจ ซึ่งผู้นำจะต้องมีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม มีความจงรักภักดี มีความศรัทธา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

บาร์ไลน์ (Barlinge et al., 2000, p.201) ได้กล่าวถึง การสร้างบารมี โดยมีข้อมูลสนับสนุน จาก Bycio et al.(1995) และ Carless et al.(1988) ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพ นับถือและไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสียหายกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มสามารถใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้ตามได้ผลในทุกสถานการณ์ แม้ในภาวะที่ประสบความล้มเหลวในการใช้เหตุผลหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือในสภาวะที่ผู้ตามเกิดความรู้สึกหมกหมองท้อแท้ หมกดำงใจล้มเหลว โดยผู้นำจะใช้อำนาจจากการมีบารมี ในการเสริมสร้างกำลังใจสนับสนุน กระตุ้นให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ เข้ามามีส่วนร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.66) กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างรวมถึงการมีจริยธรรม ซึ่งเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สารลควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ผู้นำจะเสริมความภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

โสภณ ภูเกล้าวัน (2551, น.114) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดล สำหรับผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง



ผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัวแต่ละประพัตตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและประพัตติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรจากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์ประกอบย่อยสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น เป็นเรื่องบารมีของผู้นำที่ผู้ตามศรัทธาเชื่อถืออยากเอาเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพฝันที่เป็นไปได้และเป็นภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติปรารถนาซึ่งจะกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้อย่างน่าเชื่อถือและเป็นภาพในอนาคตที่ดึงดูดใจดังที่ Marriner (1993) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือภาพที่เป็นแนวโน้มความเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้การกล่าวถึงวิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจน จะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์กรทุกระดับและจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Barker (2002) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติและการปฏิบัตินั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและมีความเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่นและเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบในการพิจารณา 3 ประการ คือ

ประการแรก เป็นการสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ดึงดูดใจและมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารควรจะต้องมีความเข้าใจองค์กรอย่างดี เช่น วิธิดำเนินงาน การบริการ การตลาด คู่แข่งและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่และตระหนักในความต้องการและค่านิยมของบุคลากร

ประการที่สอง คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และตีประกาศไว้ในที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่จากการศึกษาของเบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985, อ้างถึงใน อัญชัญ เต็มกระโทก, 2547) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะใช้วิธีการใช้วาทศิลป์ สโลแกน อุปมาอุปไมยสัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำๆ เพื่อความเชื่อมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์

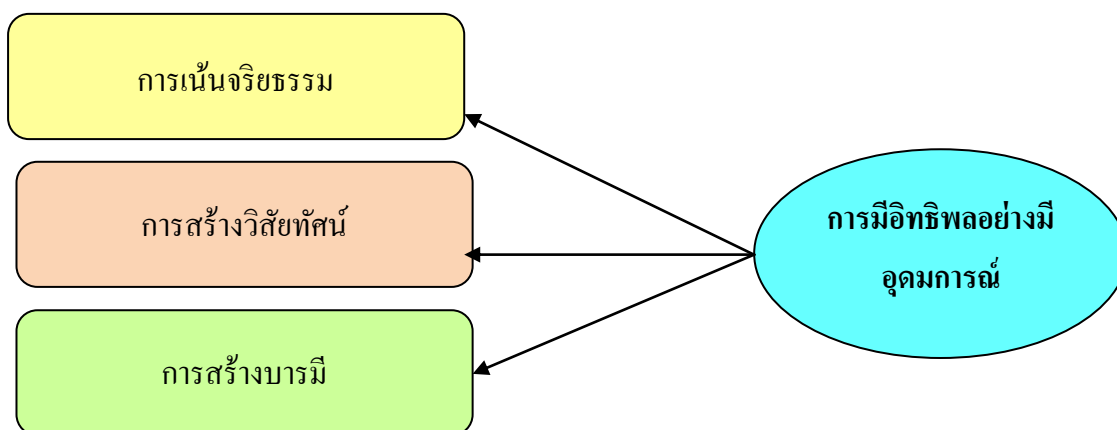
ประการที่สาม คือ การปลูกจรรยาบรรณเกี่ยวกับค่านิยม ค่านิยมเป็นสิ่งที่สังคมและถูกต้องซึ่งทุกคนต่างมีแนวคิด มีความเชื่อและมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้เกิดการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามความเชื่อหรือตามค่านิยมในท้องถิ่นที่ยึดถือ ดังที่องค์การอนามัยโลก (WHO, 1987, อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงษ์, 2534) ที่กล่าวว่า ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงามและจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้นมีพลังมีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมร่วมกันก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544, น.65) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์กรในปัจจุบัน ไปสู่สภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตโดยสภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้น ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มีและใช้นวัตกรรมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ ในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุด เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

ตารางที่ 9 สัณเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	Avolio, Bass & Jung (1999)	Bass & Avolio (1994)	Hocker & Trofino (2003)	Baringe et al., (2000)	รัตติการณ จงวิศาล (2550)	โศภณ ภูเก้าด้วน (2551)	บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544)	ความถี่
1. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓			✓	✓	✓	5
2. การเน้นจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
3. การสร้างบารมี		✓	✓	✓	✓	✓		5
4.การเน้นที่แรงบันดาลใจ	✓		✓					2

จากตารางที่ 9 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปได้ 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเน้นจริยธรรม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การสร้างบารมี ดังแสดงดังนี้



ภาพที่ 6 ตัวบ่งชี้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุประดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานให้ครูและบุคลากรมีการยอมรับ การเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในสถานศึกษาประพุดิตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องนับถือศรัทธาและไว้วางใจของครูในสถานศึกษาประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี ดังแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 10 ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านที่มีการสังเคราะห์ องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	การเน้น จริยธรรม	พฤติกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) การปฏิบัติงาน 2) ความประพุดิต 3) การวางตัว 4) วิถีชีวิต 5) การมีเอกลักษณ์เฉพาะ	1. สามารถสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในโรงเรียนอย่าง แท้จริง 2. สามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน สามารถช่วยสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ 3. สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีใน การประพุดิตปฏิบัติตัว
	การสร้าง วิสัยทัศน์	พฤติกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) เน้นความสำคัญในเรื่อง วิสัยทัศน์ 2) ให้ความสำคัญของการมี เป้าหมายและแผนในการ ทำงานที่ชัดเจน 3) ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงาม และถูกต้องในองค์กร	4. ให้ความสำคัญในเรื่อง วิสัยทัศน์ (Vision) 5. ให้ความสำคัญของการมี เป้าหมายและแผนในการ ทำงานที่ชัดเจน 6. ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงามและ ถูกต้องในองค์กร 7. สามารถแสดงให้เห็นถึง ความแน่วแน่ในอุดมคติ ความ เชื่อและค่านิยม

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์		4) แสดงให้เห็นถึงความ แน่วแน่ในอุดมคติความ เชื่อและค่านิยม	
	การสร้าง บารมี	พฤติกรรมของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ประพฤติเป็นแบบอย่าง ที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่นในการทำงาน 2) พิจารณาเรื่องคุณธรรม และศีลธรรมประกอบการ ตัดสินใจ 3) ให้ความ เชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานที่จะ ชนะอุปสรรค	8. สามารถประพฤติเป็น แบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 9. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต 10. วางตัวให้เป็นที่นับถือของ ผู้อื่น 11. ใช้คุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจ 12. ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงาน ที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดย นำความรู้ หลักการมาใช้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ 4) การมีอิทธิพลอย่างอุดมสมบูรณ์

## บริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

### สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานสำคัญของจังหวัดชัยภูมิ

ขนาดและที่ตั้ง จังหวัดชัยภูมิ ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริเวณใจกลางประเทศ เส้นรุ้งที่ 15 องศาเหนือ เส้นแวงที่ 102 องศาตะวันออก สูงจากระดับน้ำทะเล 631 ฟุต ห่างจากกรุงเทพมหานคร 7,986,429 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 7.6 ของพื้นที่ทั้งหมดของภาคและร้อยละ 2.5 ของพื้นที่ทั้งประเทศ มีเนื้อที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของภาค และใหญ่เป็นอันดับ 7 ของประเทศ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่นและเพชรบูรณ์ ทิศตะวันออกติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่นและนครราชสีมา ทิศใต้ติดต่อกับ จังหวัดนครราชสีมา ทิศตะวันตกติดต่อกับ จังหวัดลพบุรีและเพชรบูรณ์ จังหวัดชัยภูมิแบ่งการบริหารออกเป็น 16 อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองชัยภูมิ อำเภอหนองบัวแดง อำเภอภูเขียว อำเภอเกษตรสมบูรณ์อำเภอคอนสวรรค์ อำเภอบ้านเขว้า อำเภอคอนสาร อำเภอบ้านแท่น อำเภอจัตุรัส อำเภอบำเหน็จณรงค์ อำเภอกำกักศิษุมพล อำเภอเทพสถิต อำเภอหนองบัวระเหว อำเภอเนินสง่า อำเภอแก้งคร้อ อำเภอซับใหญ่ ด้านการศึกษา จังหวัดชัยภูมิ จัดการศึกษาทั้ง 2 รูปแบบ คือ การศึกษาในโรงเรียนและนอกโรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

1. การศึกษาในโรงเรียนมีจำนวนโรงเรียน 797 แห่ง ห้องเรียน 8,027 ห้อง นักเรียน 170,330 และครู 7,435 คน อัตราส่วนนักเรียนต่อห้องเรียน 23 คน

2. การศึกษานอกโรงเรียน กำลังขยายไปอย่างกว้างขวางหลายรูปแบบมีโรงเรียนเบ็ดเสร็จ พื้นฐานดำเนินการสอนต่อเนื่อง โรงเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ โรงเรียนสารพัดช่าง การฝึกอบรมอาชีพ ด้านต่างๆ ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนของจังหวัด มีห้องสมุดประชาชนระดับจังหวัด อำเภอ อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้านรวมถึงกลุ่มสนใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาอาชีพของหน่วยงานในจังหวัดต่างๆ ในจังหวัด การจัดการศึกษาในจังหวัดชัยภูมิมีการจัดการศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาออกเป็น 3 เขต ดังนี้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 3 มีภารกิจเร่งด่วนในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพควบคู่กันไป คือ ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตรที่กำหนดภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนับเป็นประเด็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะจากการสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สองของสถานศึกษา (ปี พ.ศ.2549-พ.ศ.2553) สถานศึกษาได้รับการประเมินจำนวน 20,808 แห่ง เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 20,534 แห่ง มีผลการประเมินจำแนกตามระดับ การศึกษาดังนี้ ระดับ

ปฐมวัย มีสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินทั้งสิ้น 18,081 แห่ง ได้รับการรับรอง 14,320 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 79.20 ไม่ได้รับการรับรอง 3,761 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.84 ไม่ได้รับการรับรอง 4,346 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.16 จังหวัดชัยภูมิ มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ 3 เขต คูแฉก รับผิดชอบโรงเรียนในพื้นที่ 16 อำเภอ มีโรงเรียนของรัฐรวมทั้งสิ้น 1,950 โรงเรียน ส่วนใหญ่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (Ordination National Education Test: O-NET) ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2552 และปีการศึกษา 2553 ที่ค่อนข้างต่ำและมีแนวโน้มลดลง ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง (ปี พ.ศ. 2549-2553) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 เขต 2 เขต 3) ส่วนการจัดอันดับดัชนีการศึกษาของสำนักงานโครงการพัฒนาสหประชาชาติประจำประเทศไทย (UNDP) ได้จัดอันดับดัชนีการศึกษาของจังหวัดชัยภูมิในปี 2550 อยู่อันดับที่ 75 ของประเทศ (โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย, 2550, น.7) การจัดอันดับดัชนีการศึกษาของจังหวัดชัยภูมิในปี 2552 อยู่อันดับที่ 69 ของประเทศถือว่าอยู่ในอันดับ 1 ใน 10 จากท้ายตารางของประเทศ (โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย, 2552, น.124)จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ เพื่อขับเคลื่อนผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ มีผู้ทำการศึกษาและวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ด้วยการใช้วิธีการแบบต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

นพพงศ เกิดแจ้ง (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ ตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชรัตน์ จินขาวขำ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมีและด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศ ประเภทสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ ) ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

มยุรี ทรัพย์บุญ (2551) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการสอนของครูโรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์ จังหวัดปทุมธานี โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดและทฤษฎีของ เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Charisma Idealized Influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และพฤติกรรมการสอนตามแนวคิดของรีเบอร์ 4 ขั้นตอน คือ (1) การเตรียมการสอน (2) การสอน (3) การใช้สื่อการสอน และ (4) การประเมินผลการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์ จังหวัดปทุมธานี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านมากและมีพฤติกรรมการสอนโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านอยู่ดี

กิตติ กลดิณธาราและสุสติ จิระวัฒนกิจ (2551) ได้ศึกษาผู้นำเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยใช้แนวคิดของ ฟิลเลย์ เบลค และมูตัน (Filley, Blake & Mouton) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การปรับพฤติกรรมการบริหารให้มีการเปลี่ยนแปลงต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน มีการใช้ภาวะผู้นำใหม่ เพื่อให้เกิดการโน้มนำให้ผู้ร่วมงานร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดและทฤษฎี



ของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้านอยู่มาก

สามารถ รอดสำราญ (2550) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการสอนของครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศ ศาลาฯ ในพระสังฆราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก พฤติกรรมการสอนของครูโดยภาพรวมมีการปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติมากที่สุดเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการใช้สื่อการสอนมากและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมและ 4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาและขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาและผลที่คาดหวัง

### งานวิจัยต่างประเทศ

โรเจอร์ (Roger, 1988) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพการศึกษาพยาบาล ผลการวิจัย พบว่า ศึกษาองค์ประกอบความมีประสิทธิภาพการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย 1) ความสมบูรณ์แบบของสถาบัน 2) โครงสร้างของสถาบัน 3) ความมีคุณภาพของอาจารย์ 4) ความเหมาะสมของรายวิชาศิลปศาสตร์และรายวิชาวิทยาศาสตร์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 5) รายวิชาที่เป็นแกนของวิชาชีพพยาบาลและช่วยให้ผู้เรียนมีองค์ความรู้ทางการพยาบาล 6) ห้องฝึกปฏิบัติการพยาบาล 7) การสอนให้ผู้เรียนนำความรู้ภาคทฤษฎีมาใช้ในการฝึกปฏิบัติการพยาบาล 8) วัฒนธรรมการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษาพยาบาล 9) การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบ ต่อบทบาทวิชาชีพ

ลี (Lee, 2005) ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยหลักของวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา วิธีการหลักของวิธีการหลักของการวิเคราะห์ คือ ข้อมูลเชิงปริมาณจากการสำรวจ โดยกำหนดให้ (a) มีความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน และ (b) สามารถทำนายได้ว่า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับวัฒนธรรมโรงเรียน โดยมี 6 ปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การระบุนิสัยทัศน์ การกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม เป้าหมายการยอมรับ ความช่วยเหลือในกลุ่ม การให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล ให้การกระตุ้นทางปัญญาและการตั้งความคาดหวังสูงและปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันของครู การมีเป้าหมายอันเดียวกัน การพัฒนาให้เป็นที่อาศัยการสนับสนุนกันและการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบมากที่สุด ในปัจจัยทั้งหมดของวัฒนธรรมโรงเรียนมากที่สุด ในเรื่อง “การระบุนิสัยทัศน์ในรูปแบบที่เหมาะสม” และ “การให้การกระตุ้นทางปัญญา” ซึ่งรูปแบบการอธิบายได้รับการออกแบบจากผลการวิจัยเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียน

คอค (Koch, 1991, อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548) ได้ศึกษาการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์กรความพึงพอใจและการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาพผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus, 1985, อ้างถึงใน เสาวนิต เสวานานนท์, 2541) ได้ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาและวิจัยผู้นำทั้งหมดจำนวน 90 คน โดยจำนวน 60 คน จากองค์กรธุรกิจและ 30 คน จากองค์กรของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วย การสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อยและการตัดสินใจต่างๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการได้ พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำและมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็น

บุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งชี้ชัดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) มีประสิทธิภาพ การศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพองค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โจเซฟและจูเซฟ (Joseph & Juseph, 1997) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุดได้ดังนี้ (1) ด้านวิชาการ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (2) ด้านโอกาสของอาชีพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 2 ดัชนี (3) ด้านโปรแกรมการศึกษา มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 4 ดัชนี (4) ด้านค่าใช้จ่ายและเวลา มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (5) ด้านลักษณะทางกายภาพ มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 3 ดัชนี (6) ด้านที่ตั้งของสถาบัน มีตัวบ่งชี้คุณภาพจำนวน 2 ดัชนี และ (7) ด้านอื่นๆ ได้แก่ อิทธิพลของครอบครัวและกลุ่มเพื่อน อิทธิพลคำพูดที่มาจากคนทั่วไป

ผลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่า ในกระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยทั่วไป ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการวิจัยเชิงอนาคต โดยการนำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่มตัวแปรและกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ได้แก่ การใช้เทคนิคเดลฟายและเทคนิค (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR) ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Consensus) ได้แก่ งานวิจัยของอุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์ อาทิตยา ดวงมณี จำเริญรัตน์ เจือจันทร์และสุทธิรัช คนกาญจน์

วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปร ซึ่งแยกได้ดังนี้

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุงค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม ได้แก่ งานวิจัยของกฤษวรรณ โอปนพันธุ์ ลัดดา คำนวริยะกุลและชัตันดา อินทร์เจริญ

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบทฤษฎี เพื่อสำรวจและระบุงค์ประกอบและเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ ได้แก่ งานวิจัยของ อัญญวรรณ เมธีสถาพร นงลักษณ์ วิรัชชัย เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ เกียรติสุดา ศรีสุข ทวีศิลป์ กุลนภาดล นิตยา สำเร็จผล สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ ผกาพรรณ นันทวิชิต วัฒวัลย์ มาคุ้มและสุคสวาท ประไพ

การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งประกอบด้วย ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงเปรียบเทียบ (Convergent Validity) ความเชื่อมั่น (Reliability)
2. ความเหมาะสมในเชิงปฏิบัติ
3. การนำไปใช้จริง

การคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกโดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่ ความตรง ความเหมาะสมและการนำไปใช้ได้จริงนอกจากนี้อาจใช้การคัดเลือกจากการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงและความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้แต่ละตัว โดยการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น จากค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นต้น

นอกจากนี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้อาจทำได้หลายวิธี คือ 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยแล้วรวมตัวแปรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 2) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการนิยามเชิงทฤษฎี โดยการกำหนดตัวแปรย่อย วิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสินใจ 3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ ซึ่งงานวิจัยใหม่ๆ ที่พบจะนิยมให้วิธีนี้มาก โดยวิธีนี้ใช้กำหนดตัวแปรโดยทฤษฎีเป็นพื้นฐาน การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรย่อยแต่ละตัวใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

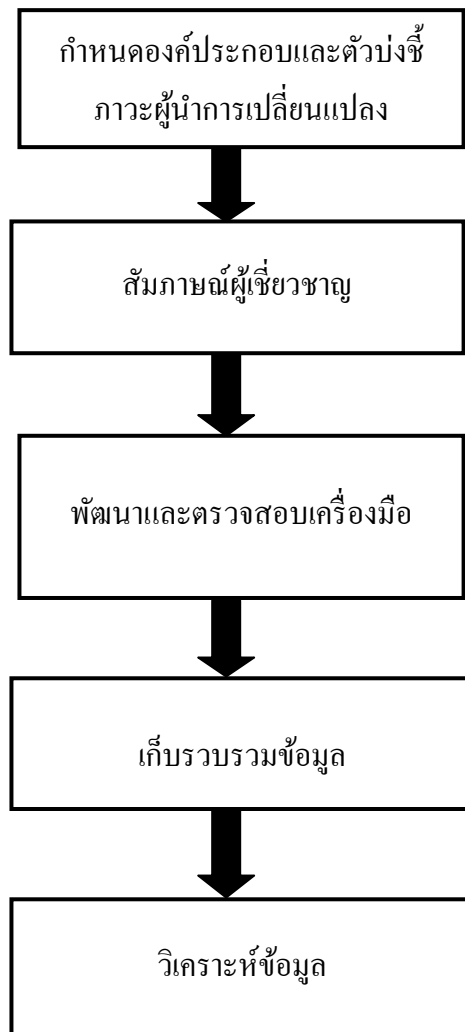
ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทั้งหมดข้างต้นนั้น ได้แสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้จะเป็นมาตรวัดที่ใช้วัดอัตราส่วนหรือระดับของผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาหรือตัวบุคคลว่าอยู่ในระดับใดระดับหนึ่งและสามารถแสดงระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือตัวบุคคลได้อีกด้วย รวมทั้งยังใช้เพื่อตรวจสอบและประมวลผลย้อนกลับประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (Housel & Bell, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์กรมหาชนเฉพาะกิจและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน ได้มีการพัฒนาและจัดพิมพ์เอกสารมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพองค์กรที่จัดตั้งใหม่และสำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นเรื่องที่รู้จักและใช้กันทั่วไปในวงการศึกษารปัจจุบัน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545)

ดังนั้น ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวทางและวิธีการสร้างและพัฒนา  
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มาเป็น  
แนวทางในการดำเนินการ ซึ่งถือว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหาร  
สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศในลำดับต่อไปและจากการศึกษา  
รูปแบบวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้แล้ว ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้  
เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อทำการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ  
ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องที่พัฒนาขึ้นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนวิธีการดำเนินงานวิจัย

## ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจากตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์สรุปสำหรับพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากตำรา เอกสาร ทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ตามนโยบายการจัดการศึกษากระทรวงและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ รวมทั้งหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์ได้ภาพรวมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย
3. สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย
4. นำกรอบแนวคิดมากำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย

## ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างกรอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านเพื่อให้ได้ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ เพื่อมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) ดังปรากฏอยู่ในภาคผนวก
2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาถึงผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์การให้สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้แนบข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยและคำถามการสัมภาษณ์ ไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์
3. ขออนุญาตให้การสัมภาษณ์
4. นำผลการสัมภาษณ์มาสรุปประเด็นการสัมภาษณ์
5. ส่งผลสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้การสัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและยืนยันผลสรุปการสัมภาษณ์
6. นำสรุปผลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

## ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจแก้ไขและปรับปรุง

2. นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, น.101 และ Yamane, 1973, p.412) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective: IOC) ของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่า IOC = 0.75-1.00 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย เนื้อหาที่มุ่งวัด (รัตนพร ไกรถาวร, 2545, น.122 อ้างถึงในศิริชัย กาญจนวาสี, 2542 และวิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำร่างแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องที่อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 60 ข้อ เสนออาจารย์ เพื่อพิจารณาและใช้ข้อเสนอแนะในรอบสุดท้ายก่อนที่จะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

5. นำแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องไปจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ไปรวมจำนวน 60 ข้อคำถาม จำแนกตามองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้ดังนี้

5.1 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 15 ข้อ
5.2 องค์ประกอบหลักด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	จำนวน 17 ข้อ
5.3 องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 16 ข้อ
5.4 องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวน 12 ข้อ
รวมทั้งสิ้น	จำนวน 60 ข้อ

#### ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การกำหนดประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 797 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอนดังนี้

1.2 ทำการสุ่มแบบเขตพื้นที่ (Area Sampling) จำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 เขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแล้วสุ่มจำนวนสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยวิธีกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) ของสถานศึกษาทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย



เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1 ได้จำนวนสถานศึกษา 8 แห่ง  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ได้จำนวนสถานศึกษา 7 แห่ง  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 3 ได้จำนวนสถานศึกษา 8 แห่ง

1.3 ทำการสุ่มจำนวนผู้บริหารและครูแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยใช้วิธีกำหนดสัดส่วนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) คำนวณกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งเพียงพอสำหรับการวิจัยครั้งนี้

เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ นักสถิติได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยระบุว่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ตอบเท่ากับหรือมากกว่า 100 ซึ่งจะมีจำนวน 5 เท่าของตัวแปร จะทำให้การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของนางลักษณ์ วิรัชชัย (2545, น.21) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่นักสถิติใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้นและจะทำให้การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีความแม่นยำสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งขึ้น ผลการสุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนผู้บริหารและครูแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 400 คน ในแต่ละเขตดังปรากฏตามตารางดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู
เขต 1	8	8	125
เขต 2	7	7	128
เขต 3	8	8	124
<b>รวม</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>377</b>

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ เพื่อขอความร่วมมือให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

3. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัยพร้อมทั้งขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

4. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผ่านเครือข่ายผู้ประสานงานของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4.1 ชี้แจงผู้ประสานงานในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อสร้างความเข้าใจในรายละเอียดของขั้นตอนการวิจัย

4.2 มอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ให้ผู้ประสานงานในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดำเนินการต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ในการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนด ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ระบุว่า การตีความหมายค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดทำไว้เพื่อบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอไว้ในบทที่ 4 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ และตอนที่ 3 ผลการศึกษาน้ำหนักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิตามลำดับ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยนำส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้นำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ระดับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิในแต่ละตัวแปร โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดหองศ์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์หองศ์ประกอบ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนหองศ์ประกอบด้วยวิธีเวรีแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมการจัดกลุ่มหองศ์ประกอบย่อยในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหาร ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 400 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 400 ฉบับที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิสึกษา ตำแหน่งในสถานศึกษาประสบการณ์ในการสอนประสบการณ์ในการบริหารและไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	143	35.80
- หญิง	257	64.30
รวม	400	100.00

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	42	10.50
- 31 - 40 ปี	104	26.00
- 41 - 50 ปี	85	21.30
- 51 ปี ขึ้นไป	169	42.30
รวม	400	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
-ปริญญาตรี	278	69.50
-ปริญญาโท	117	29.30
-ปริญญาเอก	5	1.30
รวม	400	100.00
4. ตำแหน่งในสถานศึกษา		
- ครูผู้สอน	376	94.00
- ผู้บริหาร	24	6.00
รวม	400	100.00
5. ประสบการณ์ในการสอน		
- ไม่เกิน 10 ปี	122	30.50
- 11 - 20 ปี	87	21.80
- 21 ปี ขึ้นไป	191	47.80
รวม	400	100.00
6. ประสบการณ์ในการบริหาร		
-ไม่มีประสบการณ์	376	94.00
- ไม่เกิน 10 ปี	9	2.30
- 11 - 20 ปี	8	2.00
- 21 ปี ขึ้นไป	7	1.80
รวม	400	100.00

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของประสิทธิผลในภาพรวม

ด้านที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
1	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.95	0.79	มาก
2	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.89	0.78	มาก
3	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.94	0.79	มาก
4	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.05	0.79	มาก
	รวม	15.83	3.15	มาก

## 2. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

ในการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิในแต่ละตัวแปร โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (S.D.) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการสร้างจุดหมายของอุดมการณ์</b>				
1	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะบรรลุเป้าหมาย	4.04	0.74	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.06	0.74	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ห้วงค์กรและโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ	3.92	0.77	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการสร้างจุดหมายของอุดมการณ์</b>				
4	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	3.95	0.81	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสถียรเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกับครู	4.01	0.86	มาก
	รวม	19.98	3.92	มาก
<b>ด้านการสร้างความเชื่อมั่น</b>				
6	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวสร้างความเชื่อมั่นในตัวครูผู้นำ	3.91	0.79	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมาย	3.93	0.75	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างทีมครูผู้นำสื่อสารกับครูในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อเกิดความเชื่อมั่น	3.87	0.79	มาก
9	ผู้บริหารโรงเรียนประชุมกำหนดแผนงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.04	0.78	มาก
	รวม	15.75	3.11	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการจัดการทำงาน</b>				
10	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ครูมั่นใจที่จะร่วมทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.95	0.83	มาก
11	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างกลไกกำกับการทำงานภายใต้ยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบเพื่อเกิดประสิทธิภาพพออย่าเป็นกระบวนการ	3.87	0.76	มาก
12	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับติดตามและประเมินการทำงานของครู	3.90	0.79	มาก
13	ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ทันสมัยเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3.99	0.79	มาก
14	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ถูกกับความสามารถของครู	3.89	0.87	มาก
15	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นครูและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนข้อมูลสารสนเทศ	3.86	0.79	มาก
	รวม	23.46	4.83	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ ด้านการสร้างเชื่อมั่นและด้านการจัดการทำงาน มีตัวแปรที่สังเกตได้ 15 ตัว



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อ	ตัวบ่งชี้ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการใช้ประสบการณ์</b>				
1	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูโดยการใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ	3.92	0.75	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน	3.86	0.83	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาคนกลุ่มคนและทีมงาน	3.88	0.77	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนไม่ยึดติดกับการบริหารงานแบบเดิมๆ เพื่อเป็นการยืดหยุ่น	3.90	0.81	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการแก้ปัญหาที่หลากหลายบนฐานข้อมูล	3.91	0.76	มาก
	รวม	24.30	3.92	มาก
<b>ด้านการใช้หลักการและเหตุผล</b>				
6	ผู้บริหารโรงเรียนแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ	3.95	0.75	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนหาข้อมูลที่หลากหลายและหาคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต	3.92	0.73	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อเป็นแนวทางใหม่โดยมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	3.92	0.75	มาก
9	ผู้บริหารโรงเรียนวินิจฉัยปัญหาต่างๆ โดยใช้การมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจสั่งการ	3.84	0.77	มาก
10	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักการสื่อสารการทำงาน	3.92	0.75	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
11	ผู้บริหารโรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการทำงาน	3.94	0.76	มาก
12	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	3.92	0.76	มาก
	รวม	27.41	5.27	มาก
<b>ด้านการเน้นที่การอยู่รอด</b>				
13	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของครู	3.90	0.80	มาก
14	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจและสร้างความเชื่อมั่นให้ครูโดยสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้	3.85	0.79	มาก
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการสร้างทีมงานอย่างเป็นทางการ	3.88	0.79	มาก
16	ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ	3.75	0.86	มาก
17	ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	3.88	0.82	มาก
	รวม	19.26	4.06	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการใช้ประสบการณ์ ด้านการใช้หลักการและเหตุผลและด้านการเน้นที่การอยู่รอด มีตัวแปรที่สังเกตได้ 17 ตัว

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ตัวบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการเห็นความเป็นปัจเจกบุคคล</b>				
1	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของครูแต่ละคน	3.87	0.82	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.00	0.78	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย	3.98	0.71	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารภายนอกกับครูโดยมีการจัดประชุมเพื่อรายงานผล	3.91	0.76	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี	3.93	0.82	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี	3.98	0.80	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน	3.90	0.82	มาก
8	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของครู	3.89	0.80	มาก
	รวม	31.46	6.31	มาก
<b>ด้านการเน้นการปฏิบัติ</b>				
9	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.92	0.81	มาก
10	ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	3.99	0.77	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	3.92	0.77	มาก
12	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.88	0.79	มาก
	รวม	15.71	3.14	มาก
<b>ด้านการเป็นพี่เลี้ยง</b>				
13	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการสำหรับครูนำไปใช้ในการปฏิบัติการสอน	3.97	0.80	มาก
14	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้เวลาแก่ครูในการสอนงาน (Mentoring)	3.93	0.80	มาก
15	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น	4.01	0.75	มาก
16	ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีความสำเร็จในวิชาชีพของแต่ละคน	4.01	0.76	มาก
	รวม	15.92	3.11	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการเน้นการปฏิบัติและด้านการเป็นพี่เลี้ยง มีตัวแปรที่สังเกตได้ 16 ตัว

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการเน้นจริยธรรม</b>				
1	ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้บริหารจัดการอย่างโปร่งใส	4.05	0.81	มาก
2	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	3.96	0.83	มาก
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง	3.98	0.78	มาก
	รวม	11.99	2.42	มาก
<b>ด้านการสร้างวิสัยทัศน์</b>				
4	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.07	0.77	มาก
5	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำสู่ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ	4.04	0.76	มาก
6	ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องขององค์กร	4.08	0.75	มาก
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม	4.01	0.75	มาก
	รวม	16.20	3.03	มาก
<b>ด้านการสร้างบารมี</b>				
8	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู	4.12	0.84	มาก
9	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	4.00	0.86	มาก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ เหมาะสม
<b>ด้านการสร้างบารมี</b>				
10	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวให้เป็นที่นับถือของครูและ ชุมชน	4.10	0.78	มาก
11	ผู้บริหารโรงเรียนใช้คุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล	4.12	0.78	มาก
12	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ความรู้หลักการเชิงทฤษฎีมาใช้ ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ	4.04	0.73	มาก
	รวม	20.38	3.99	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการเน้นจริยธรรม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และด้านการสร้างบารมี มีตัวแปรที่สังเกตได้ 12 ตัว

### 3. ผลการศึกษาให้นักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

3.1 ผลการศึกษานักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อน ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ พิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Mekin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบของปัจจัย  
การสร้างแรงบันดาลใจ

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.968
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5413.942
	Df	105
	Sig.	.000

จากตารางที่ 18 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) เท่ากับ 0.968 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่างๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูงและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Sig < 0.05$ ) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ (PROMAN) 15 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้น คือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป สามารถแสดงได้ตามรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ปัจจัยย่อยที่ 1 การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมาย	.740
2	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	.713
3	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์องค์กรและโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ	.760
4	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	.703
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกับครู	.642

จากตารางที่ 19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 1 การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .642-.760 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว และอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน

#### ตารางที่ 20 ปัจจัยย่อยที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่น

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
6	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวสร้างความเชื่อมั่นในตัวครูผู้นำ	.553
7	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศบริหารจัดการเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย	.604
8	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างทีมครูผู้นำสื่อสารครูในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนเพื่อเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	.672
9	ผู้บริหารโรงเรียนประชุมกำหนดแผนงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	.554

จากตารางที่ 20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .495-.672 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว

#### ตารางที่ 21 ปัจจัยย่อยที่ 3 การจัดการทำงาน

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
10	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ครูมั่นใจที่จะร่วมทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	.492
11	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างกลไกกำกับการทำงานภายใต้ยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบเพื่อเกิดประสิทธิภาพอย่าเป็นกระบวนการ	.554
12	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับติดตามและประเมินการทำงานของครู	.583
13	ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ทันสมัยเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	.705



## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
14	ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครู	.652
15	ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นครูและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนข้อมูล สารสนเทศ	.705

จากตารางที่ 21 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 3 การจัดการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .492-.705 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว แต่เนื่องจากเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบตัวบ่งชี้แวนิแมกซ์ พบว่า ปัจจัยที่ 2 และปัจจัยที่ 3 รวมอยู่ในกลุ่มปัจจัยเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดปัจจัยย่อยที่ 2 คือ การสร้างความเชื่อในการทำงาน

### 3.2 ผลการศึกษา น้ำหนักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อน ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ พิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 22

### ตารางที่ 22 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบของปัจจัย การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.964
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6173.334
	Df	136
	Sig.	.000

จากตารางที่ 22 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) เท่ากับ 0.964 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่างๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์หองค์ประกอบของปัจจัยได้ในระดับดี เพราะ KMO มีค่าสูงและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบของปัจจัยได้ การวิเคราะห์หองค์ประกอบของปัจจัยการกระตุ้นการใช้ปัญญา (MARK) 17 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป สามารถแสดงได้ตามรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 ปัจจัยย่อยที่ 1 การใช้ประสบการณ์

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ผู้บริหาร โรงเรียนพัฒนาครูโดยการใช้หลักการและเหตุผลในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ	.631
2	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่าง ผู้ร่วมงาน	.615
3	ผู้บริหาร โรงเรียนพัฒนาคนกลุ่มคนและทีมงาน	.608
4	ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ยึดติดกับการบริหารงานแบบเดิมๆ เพื่อเป็นการ ยืดหยุ่น	.621
5	ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนการแก้ปัญหาที่หลากหลายบน ฐานข้อมูล	.759

จากตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 1 การใช้ประสบการณ์ มีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .608-.759 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว

ตารางที่ 24 ปัจจัยย่อยที่ 2 การใช้หลักการและเหตุผล

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
6	ผู้บริหารโรงเรียนแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ	.795
7	ผู้บริหารโรงเรียนหาข้อมูลที่หลากหลายและหาคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต	.708
8	ผู้บริหารโรงเรียนหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อเป็นแนวทางใหม่โดยส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	.592
9	ผู้บริหารโรงเรียนวินิจฉัยปัญหาต่างๆ โดยใช้การมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจสั่งการ	.543
10	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักการสื่อสารการทำงาน	.615
11	ผู้บริหารโรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการจัดการทำงาน	.633
12	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	.542

จากตารางที่ 24 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 2 การใช้หลักการและเหตุผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .542-.795 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว แต่เนื่องจากเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบตัวบ่งชี้แวนิแมกซ์ พบว่า ปัจจัยที่ 2 ข้อ 11 และข้อ 12 อยู่ในกลุ่มปัจจัยย่อยที่ 1 ด้านการใช้ประสบการณ์ ดังนั้นข้อคำถามปัจจัยที่ 1 จึงประกอบด้วยข้อ 1-5 และข้อคำถามในปัจจัยย่อยที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถามข้อ 6-12

ตารางที่ 25 ปัจจัยย่อยที่ 3 การเน้นที่การอยู่รอด

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
13	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของครู	.653
14	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจและสร้างความเชื่อมั่นให้ครูโดยสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้	.783
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการสร้างทีมงานอย่างเป็นกระบวนการ	.633
16	ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ	.373
17	ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	.517

จากตารางที่ 25 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 3 การเน้นที่การอยู่รอด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .373-783 แสดงว่าตัดข้อคำถามข้อที่ 17 โดยไม่นำมาวิเคราะห์ฉะนั้นข้อคำถามของปัจจัยที่ 3 ประกอบด้วยข้อ 13-15 และข้อ 17

3.3 ผลการศึกษาน้ำหนักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อน ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ พิจารณาจากค่า KMO & Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบของปัจจัยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.966
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6414.534
	Df	120
	Sig.	.000

จากตารางที่ 26 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) เท่ากับ 0.966 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่างๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยได้ในระดับดี เพราะ KMO มีค่าสูงและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยการเป็นปัจเจกบุคคลโครงสร้าง (INFRA) 16 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปร เท่ากับ 0.45 ขึ้นไป สามารถแสดงได้ตามรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ปัจจัยย่อยที่ 1 การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของครูแต่ละคน	.723
2	ผู้บริหาร โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	.683
3	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย	.700
4	ผู้บริหาร โรงเรียนมีการสื่อสารภายนอกกับครู โดยมีการจัดประชุมเพื่อรายงานผล	.615
5	ผู้บริหาร โรงเรียนมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี	.765
6	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี	.720
7	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน	.677
8	ผู้บริหาร โรงเรียนช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของครู	.560

จากตารางที่ 27 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 1 การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .560-.765 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว

ตารางที่ 28 ปัจจัยย่อยที่ 2 การเน้นการปฏิบัติ

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ	.621
10	ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูในการอาสาทำงานเพื่อแสดง ความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	.555
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	.653
12	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	.509

จากตารางที่ 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 2 การเน้นการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .555-.653 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว

ตารางที่ 29 ปัจจัยย่อยที่ 3 การเป็นพี่เลี้ยง

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
13	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการสำหรับครูนำไปใช้ ในการปฏิบัติการสอน	.709
14	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้เวลาแก่ครูในการสอนงาน (Mentoring)	.711
15	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถจากการทำงาน ใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น	.663
16	ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีความสำเร็จในวิชาชีพของ แต่ละคน	.713

จากตารางที่ 29 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 3 การเป็นพี่เลี้ยง มีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .663-.713 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว

### 3.4 ผลการศึกษาน้ำหนักตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อน ก่อนการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ พิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy องค์ประกอบของปัจจัย  
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.949
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4864.329
	Df	66
	Sig.	.000

จากตารางที่ 30 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) เท่ากับ 0.949 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่างๆ ที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยได้ในระดับปานกลาง เพราะ KMO มีค่าปานกลางและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยบริบททางสังคมเศรษฐกิจ (SOECO) 12 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป สามารถแสดงได้ตามรายละเอียดตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ปัจจัยย่อยที่ 1 การเน้นจริยธรรม

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารจัดการอย่างโปร่งใส	.643
2	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	.759
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง	.583

จากตารางที่ 31 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 1 การเน้นจริยธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .583-.759 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว

ตารางที่ 32 ปัจจัยย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
4	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการเปลี่ยนแปลง	.721
5	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำสู่ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ	.782
6	ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องขององค์กร	.746
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม	.686

จากตารางที่ 32 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .686-.782 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว



ตารางที่ 33 ปัจจัยย่อยที่ 3 การสร้างบารมี

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
8	ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู	.528
9	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	.525
10	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของครูและชุมชน	.796
11	ผู้บริหารโรงเรียนใช้คุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล	.810
12	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ความรู้หลักการเชิงทฤษฎีมาใช้ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ	.640

จากตารางที่ 33 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยย่อยที่ 3 การสร้างบารมี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยอยู่ระหว่าง .525-.810 แสดงว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทุกตัว แต่เนื่องจากเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและหมุนแกนองค์ประกอบตัวบ่งชี้แวกซ์ พบว่า ปัจจัยย่อยที่ 3 ข้อ 8 และข้อ 9 อยู่ในกลุ่มปัจจัยย่อยที่ 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนั้น ข้อคำถามปัจจัยย่อยที่ 2 จึงประกอบด้วยข้อ 4-7 และข้อคำถามในปัจจัยย่อยที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถามข้อ 8-12

การเสนอสรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยนำเสนอไว้ในบทที่ 5 โดยแยกสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 2 ข้อ ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย คือ ข้อแรกเป็นผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิและข้อสองเป็นการศึกษาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิและเพื่อศึกษาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพัฒนา (Research and Development) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 23 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 377 คน รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) การวิเคราะห์สภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศอายุ ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและไม่มีประสบการณ์ด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varmax with Kaiser Normalization) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ มีข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาน้ำหนักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิทั้ง 4 องค์ประกอบหลักและ 12 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลัก

ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบหลัก การสร้างแรงบันดาลใจมี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ 2) การสร้างความเชื่อมั่นและ 3) การจัดการทำงาน มี 15 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .492-.760 องค์ประกอบหลัก การกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผล และ 3) การเน้นที่การอยู่รอด มี 17 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .373-.795 องค์ประกอบหลัก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง มี 16 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .509-.765 องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเน้นจริยธรรม และ 3) การสร้างบารมี มี 12 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง .525-.810 ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบตัวแปรเพื่อศึกษาตัวบ่งชี้และน้ำหนักตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

จากการนำตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็น แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจังหวัดชัยภูมิ จากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploration Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวร์ิเมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ 2) การสร้างความเชื่อมั่น 3) การจัดการทำงาน องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผลและ 3) การเน้นที่การอยู่รอด องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติและ 3) การเป็นพี่เลี้ยง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเน้นจริยธรรม และ 3) การสร้างบารมี

ในการนำเสนอการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบของปัจจัยหลัก คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีองค์ประกอบของปัจจัยย่อย 12 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ 2) การสร้างความเชื่อมั่น 3) การจัดการทำงาน 4) การใช้ประสบการณ์ 5) การใช้หลักการและเหตุผล 6) การเน้นที่การอยู่รอด 7) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 8) การเน้นการปฏิบัติ 9) การเป็นพี่เลี้ยง 10) การเน้นจริยธรรม 11) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 12) การสร้างบารมี ผลการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ครั้งนี้มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบหลัก

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ค่าน้ำหนักและตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นจำนวนมากและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าทั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวบ่งชี้และนำไปสัมภาษณ์เพื่อหาความสอดคล้องกับบริบทการจัดการสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ตรง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แยกเป็นองค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีงานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรที่ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ แสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารมีการปฏิบัติโดยอาศัยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ที่กล่าวข้างต้นแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ จากการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ ทักษะที่เน้นทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลงของวิโรจน์ สารรัตนะ (2554) ประกอบกับกระบวนการทัศน์ใหม่มองโลกในภาพรวมอันซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของ เหตุการณ์และสรรพสิ่งต่างๆ แนวคิดของผู้นำจึงเปลี่ยนแปลงไปสู่ระยะของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและการพัฒนาด้านการบริหารงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ องค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีความ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังนี้

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้และน้ำหนักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย

2.1 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้าง จุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เนื่องจาก องค์ประกอบที่สำคัญที่ขาดไม่ได้คือการสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญใน การบริหารงานด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์สร้างอุดมการณ์และค่านิยมมองปัญหาในแง่ดีทำ ให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความสามารถซึ่งจะทำให้เกิดการผูกพันต่อ หน้าที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550) ที่สรุปไว้ว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์อุดมการณ์และเป้าหมายให้แก่ครู ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2551) ที่กล่าวถึงการกระทำให้องค์การมุ่งไปสู่ ความสำเร็จได้ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์

ตัวบ่งชี้รวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักขององค์ประกอบสูงสุด (.760) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ใน องค์ประกอบย่อย การสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ คือ แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความตั้งใจใน การทำงานมีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย จึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะเป็นแรงผลักดัน ให้ครูเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพงานของตนเองเพื่อนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน

2.2 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การใช้ ประสิทธิภาพ การใช้หลักการและเหตุผลและการเน้นที่การอยู่รอด มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ที่กล่าวถึงองค์การซึ่งโรงเรียนถือว่าเป็น องค์การหนึ่งในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความสามารถในการตอบสนองต่อความ

เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับแนวคิดของแคร์สทีนและคณะ (Karsten & Others, 2000) ที่กล่าวว่าสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลไกต่างๆ ขององค์การ

ตัวบ่งชี้รวมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ตัว จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (.795) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อยการเน้นที่การใช้หลักการและเหตุผล คือ ให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงานเน้นความเร็วและประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐานในการพัฒนาสถานศึกษาในทุกด้านที่ต้องการ

2.3 องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล การเน้นการปฏิบัติและการเป็นพี่เลี้ยง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือการจัดการทำงานหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นรายบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์มีความรับผิดชอบปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวบ่งชี้รวมด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 16 ตัว จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (.765) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อย การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล คือการให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลติดต่อสื่อสารแบบเป็นรายบุคคลที่สำคัญในการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น

2.4 องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี 3 องค์ประกอบ คือ การเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี มีความสอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) อธิบายว่าการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนดและการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายชัดเจน แสดงให้เห็นถึงการจัดการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานให้ครูและบุคลากรมีการยอมรับเป็นที่ยกย่องนับถือศรัทธาและไว้วางใจของครูในสถานศึกษา สรุปตัวบ่งชี้รวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 3 องค์ประกอบย่อย 12 องค์ประกอบหลัก จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (.810) เป็นองค์ประกอบย่อย การเน้นการสร้างบารมี คือเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงานใช้คุณธรรมและศีลธรรมในการตัดสินใจ การสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะเป็นแรงผลักดันให้ครูเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพงานของตนเองเพื่อนำไปสู่คุณภาพในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในความรับผิดชอบตนเองได้ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ดังนั้นผลการวิจัยจึงเป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองโดยนำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสมตามความสำคัญ องค์ประกอบหลักด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ มี 15 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง (.492-.760) องค์ประกอบหลัก ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 17 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง (.373-.795) องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 16 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง (.509-.765) และองค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 12 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง (.525-.810)

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ สูงสุด คือ การสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (.760) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทุ่มเทเสียสละและตั้งใจทำงานให้ความมั่นใจว่างานต้องสำเร็จโดยการ ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องของสถานศึกษา

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ สูงสุด คือ การใช้หลักการและเหตุผล โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ (.795) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างหลักการทำงาน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในการตัดสินใจการทำงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบสูงสุด คือ ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ (.765) ดังนั้น ผู้บริหารควร ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจ เรายมีการติดต่อสื่อสารแบบรายบุคคลตลอดจนการมอบหมายงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติงานแต่ละคน

1.5 ด้านองค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า องค์ประกอบย่อย ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การเน้นการสร้างบารมี โดยมีค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ (.810) ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเน้นการสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้นในบทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ

1.6 จากผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า ทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสรุปตามองค์ประกอบได้ดังนี้

1.6.1 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมาก คือ การสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อและการจัดการทำงาน คือ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การทำงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงควรทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6.2 องค์ประกอบหลักด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมาก คือ การมีประสบการณ์ การใช้หลักการและเหตุผลและการเน้นที่การอยู่รอดแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานที่ให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงวิธีการทำงาน มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานให้เข้มแข็ง

1.6.3 องค์ประกอบหลักด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยเหมาะสมมาก คือ การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล การเน้นการปฏิบัติและการเป็นพี่เลี้ยง คือ การจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารเป็นรายบุคคล ให้คำปรึกษาแนวทางแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

1.6.4 องค์ประกอบหลักด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยเหมาะสมมาก คือ การเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ความยุติธรรม เพราะจะส่งผลต่อการได้พัฒนาของผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมา คือ ทำให้ทุกคนตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพบว่าเป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาตัวบ่งชี้รวมได้ดี ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวบ่งชี้หรือกำหนดนโยบายสามารถนำวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมไปใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ในเรื่องอื่นต่อไป

2.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

2.3 ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 60 ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเที่ยงตรงดังนั้น ผลการวิจัยในครั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



ขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบคือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับการบริหารสถานศึกษาต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ มี 60 ตัวบ่งชี้ ดังนั้น ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการวัดและประเมินตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 60 ตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

3.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ตรงและสอดคล้องกับบริบททางสังคมการศึกษาของประเทศได้ตรงและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.3 การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ อาจเหมาะสมในบริบทและสังคมในด้านต่างๆ ในอนาคตสภาพสังคมอาจเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบททางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3.4 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิในการปฏิบัติงานจริงด้านการนำไปใช้และพัฒนา เพื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเชิงประจักษ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยที่ชัดเจนเพิ่มมากขึ้นต่อไป

## บรรณานุกรม

- กิตติ กสิณธาราและสุสดีจิระวัฒนกิจ. (2551). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ( 2552).** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ไคศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552 ).**การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **คู่มือผู้เข้ารับการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- (2551). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : อรุณสภาคาดพร้าว.
- (2544). **นโยบายด้านการศึกษารัฐบาล.** กรุงเทพฯ : อรุณสภาคาดพร้าว.
- ชลันดา อินทร์เจริญ. (2558). **การศึกษาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการใช้หลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชรัตน์ จินขาวำ. (2547). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชินวรณ์ บุญยเกียรติ. (2553). **โครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งระบบ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ชญญา อภิบาลกุลและคณะ. (2546). **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE MODEL (ฉบับสรุป).** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- ชาติชาย อุทัยพันธ์. (2552). **การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการ สร้างราชการใสสะอาดของกรมการปกครอง.** กรุงเทพฯ : การศาสนา.

- ฐิติพงษ์ คล้ายไยทอง. (2557). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). **การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development).**  
กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้  
โรงเรียน เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ:  
ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- ทิสนา แคมมณี. (2545). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่  
มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ธวัช บุญยมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.**
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.**  
กรุงเทพฯ : แอล. ที. เพรส จำกัด.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. (2542). **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบัน  
ราชภัฏธนบุรี.**
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).**  
กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). **วิธีวิจัยขั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย.**  
(กรกฎาคม – ธันวาคม), 1-31.
- . (2545). **กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการ  
ประกัน. กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชัน.**
- เนตรพัฒนา ขาววิราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ :**  
บริษัท ทริปเฟลกรุป จำกัด.
- นพพงศ เกิดแจ้ง. (2548). **ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.**

- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 บรรยายกาสองครั้งกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธาและความพึง  
 พอใจ ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุริม โอทกานนท์และคณะ. (2550). กระแสการเปลี่ยนแปลง (Wind of Change).  
 ค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2557. จาก <http://inside.cm.mahidol.ac.th>.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2542). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.  
 (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เจริญดีการพิมพ์.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. (2539). การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ  
 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยูทธ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร มี  
 อาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์  
 ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2552). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไชโย.
- ประเวศ วะสี. (2543). หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาคือการปฏิรูปการเรียนรู้ในปฏิรูปการเรียนรู้  
 ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2543). การพัฒนาผู้บริหารการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
 ผู้บริหารโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชญา กล้าผจญและพอลดา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :  
 ก.พลการพิมพ์.

- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์และคณะ. (2548). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). **ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). **แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ (อปท)**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : ปัญญาชน 1970.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2549). **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : มนตรีการพิมพ์.
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุรีทรัพย์บุญ. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการสอนของครูโรงเรียนสุนทรเมตตาประชาสรรค์จังหวัดปทุมธานี**. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- เขาวดี วิบูลย์ศรี. (2542). **การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่งรังสี วิบูลย์ชัย. (2544). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัตน์พร ไกรถาวร. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ลัดดา ด้านวิริยะกุล. (2553). การพัฒนาดัชนีรวมของประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนต้น.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาริรัตน์ แก้วอุไรและคณะ. (2543). การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. พิษณุโลก :  
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2554). การบริหารหลักการทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์  
องค์การทางการศึกษาไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- (2548). โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการพยาบาล.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2550). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการ  
โครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น  
อินโดไชน่า.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). ภาวะผู้นำ (Leadership). วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิลาวลัย มากุ้ม. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถาบันศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- วุฒิศักดิ์ โภชนกุล. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศิริชัย กาญจนวาที. (2542). ทฤษฎีการประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิธร เขียวกอ. (2548). การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียน  
ประถมศึกษา: การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบดั้งเดิมและ  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2551). การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.  
ค้นเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2557. จาก <http://www.gotoknow.org/blog/sopone1/176967>
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- แสวง ปินมณี. (2529). การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด ชุดวิชาฝึกอบรมการวางแผน  
แผนการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด หน่วยที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัด  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุดสวาท ประไพเพชร. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). ผู้นำ. ในเอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.  
หน้า 8-13. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภาพร รอดถนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหาร แบบ  
มีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของ  
อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2550). รายงานสถิติประชากรและสังคม. ค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2557.  
จาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/servstat.html>

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **โครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งระบบภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง**. กรุงเทพฯ :  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ความเคลื่อนไหวการปฏิรูปการศึกษารอบโลก**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย (UNDP). (2550). **รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย**. โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. กรุงเทพฯ : กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ.
- (2552). **รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย**. โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. กรุงเทพฯ : กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ.
- สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2549). **เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ.
- สถานศึกษา. (2552). **สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา**.  
สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. นครปฐม.
- สนธิวัฑ เทพธัญญ์. (2547). **การพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ภาควิชานโยบายการจัดการ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมิต สัจฉกร. (2553). **การพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- สามารถ รอดสำราญ. (2550). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การสอนของครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายาในพระสังฆราชูปถัมภ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ ราชวิทยาลัย.
- สุมนา ประพาฬ. (2549). **การพัฒนา รูปแบบการบริหาร CHS-OK เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). **คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). **การกระจายอำนาจ. รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา.



- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัยสมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- (2549). การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบรุ่นที่ 1. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- (2553). การปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- (2553). รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- อาตุลย์ พรหมแสง. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 3 อย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย บุญประเสริฐและดิเรกวรรณเตียร. (2550). รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อัญชัญ เค็มกระโทก. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทุมพร จามรมาน. (2551). แบบและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา: การวิจัยรายกรณี. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. (1999). **Full leadership development**. California : SAGE.
- Barker, A. M. (2002). **Transformational Nursing Leadership: A Vision for the Future**. New York: The Free Press.
- Barling et al. (2000). **Transformational Leadership and Group Performance**. The Mediating Role of Affective Commitment, Manuscript revised for publication, School of Business, Queen's University, Kingston, Ontario.

- Bass, B.M. (1990). **On the Taming of Charisma : A Reply to Janice Beyer**. In *Leadership Quarterly*. 10, 541 – 553.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2005). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational And Transactional leadership. **In *Journal of Applied Psychology***. 88(2), 207 – 218.
- Bass, B.M. & Bernard M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. **Harvard Business Review**, 68(6), 158-166.
- Bennis, W. (1984). **The Leaders**. New York : Harper and Row.
- Bennis, W.G.; & Nanus, B. (1997). **Leaders : The Strategies for Taking Change**. New York : Harper and Row.
- Blake, R. R. & J.S, Mouton. (1985). **The New Managerial Grid III**. Houston : Gulf.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper and Row.
- Burstein, L.Oakes & Guiton, G. (1992). **Education indicators. In Encyclopedia of Educational Research**. New York : Macmillan.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, 80, 468-478.
- Carless et al. (1988). Assessing the discriminant validity of transformation leader behavior as measured by the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 71, 353.
- Cronbach, L.J. (1984). **Essentials of Psychological Testing Fourth Edition**. New York : Harper and Row.
- Crowson, R.A. (1989). **Relations of beetles to Cycads**. International Congress on Coleoptera C.A.C., Barcelona. 13-15.
- Cheupalakit Panpim. (2002). **The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand**. Ph.D. Dissertation, Illinois State University.
- Daft, R.L. & Richard, L. (1992). **Leadership : Theory and Practice**. New York : The Dryden.
- Dessler, G. (2007). **Human Resource Management : Asian Perspective**. Singapore : Pearson.

- EL-Baz, E.A.R.; et al. (2003). **School-based Training Modules USAID-friendedIntegrated English language Program (IELP-11)**. Retrieved 2 February 2011.  
From <https://www.scribd.com/document/163925912/>
- Encyclopedia. (2005). **Peter Senge and the Learning Organization**. Retrieved 10 October 2015. From <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
- Fullan, M. (2006). **Learning to Lead Change : Building System Capacity**. Thousand Oaks, CA: Corwin; Toronto : Ontario Principals Council.
- Guskey, T. R. (2000). **Evaluating Professional Development**. Thousand Oaks,CA : Crom.
- Harvey, S., Royal, M. & Stout, D. (2003). Intransformational leadership: The development of a Model of nursing case management by the army nurse corps. **Nursing case Management**, 8(5), 208-213.
- Hoy, W.K.; & Miskel, C.G. (2005). **Educational Administration Theory**.Research-Practice. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Hockey & Trofino G. J. (2003). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. **Biological Psychology**, 45, 73-93.
- Hughes J.T.; & F.L. Jr. Smith. (1992). **School Interagency Model**. New York : Columbia Associates.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC). (2000). **Standard forSchool Leaders,The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership**. San Francisco : Jossey Organization.
- Johnstone, J.N. & James, N. (1981). **Indicators of education system**. London: Unesco.
- Joiner, T. E. Jr. (1996). Factors Influencing Health Perceptions in Patients with Panic Disorder. **Comprehensive Psychiatry**, 37(4), 253-260.
- Joseph,T.O. & Juseph. P. (1997). **Service Quality in Education: A Student Perspective**. Quality Assurance in Education, 5(1), 15-21.
- Joyce, B.; & Weil, M. (1996). **Model of Teaching**. USA : Prentice-Hall.
- Kanter, R.M. (1968). **American. Sociological Review**, 33(1), 499 – 517.
- Karsten, S., & Others. (2000). Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization. **In The Learning Organization**, 7(3) ,145-155.

- Keeves, P.J. (1988). **Model and Model Building**. Educational Research Methodology Any Measurement : An International Handbook. Oxford : Pergamon.
- Kelly, Scott W. (1988). Educational Leadership. **In Fortune**, 20, 138-147.
- Kelman, B.B. (2005). **Dimension of compliance – gaining behavior**. Retrieved 5 February 2014. From <http://www.Jstor.org/stable/278681>
- Koh, W.L. K. (1991). **An empirical validation of the theory of informational leadership in Secondary in Singapore**. Dissertation Abstracts International, 52, 602.
- Kotter, J.P. (1996). **Leading Change**. Boston, MA : Harvard Business School.
- Likert, S.(1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw – Hill Book.
- Longman, C. (1981). **Longman dictionary of contemporary English**. England :Clay.
- Lunenburg, F.C., Fred, C. & Allan, C. Oustein, A.C. (2000). **Educational Administration :Concepts and Practice**. 3rd ed. Australia : Wadsworth.
- Marriner, A. (1983). **Contemporary nursing management: Issue and practice**. St. Louis: C.V. Mosby.
- Mc Cauley, C.D.; Moxley, R.S. & Veslor, E.V. (1998). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco :Jossey-Bass.
- Mc Cluskey, A. (2006). **Handing Educational Chang in Switzerland : The Perspective of the Swiss Agency for ICT in Education**. Retrieved 12 September 2015. From <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16714583>
- Murphy, J. & Hallinger, A. (2005). **Leadership Lessons from Comprehensive School Reform Designs**. Thousand Oaks, California : Corwin Press.
- Michael, E. & Lee, J. (2005). **An Analysis of Relationship Between Transformational Leadership and School Culture**. Abstract of Thesis EdD University ofMissoure – Columbia. Retrieved 19 September 2015. From <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>
- Oxford. (2002). **Oxford Collocation, Dictionary for students of English**. English: Oxford University Press.
- Roger, C.R. (1988). **Towards a Theory of Creativity in P.E**. Vernon, ed. Creativity. Hasmonds Worth, Penguin Book.

- Rose T. L. & Hamilton, D. L., (2001). Illusory correlation and the maintenance of stereotypical beliefs. **Journal of Personality and Social Psychology**, 39, 832-845.
- Schermerhorn, John, R. & Dobson. (2005). **Wendy Managing Organizational Behavior**. USA : Prentice-Hall.
- Senge, P.M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organization. In **Sloan Management Review**. 32(1), 7–23.
- Sergiovanni, T.J.; Moore, J. H. (1989). **Schooling for Tomorrow**. Boston :Allyn and Bacon.
- Shiva , M. & Ray, S. (2008). **A Conceptual Model of Transformational Leadership Organizational Culture and Organizational Effectivenessfor NGOs in the Indian Context**. Retrieved 20 May 2015. From <http://leadership.wharton.upenn.edu/I-hange/publications/House>.
- Stewart, T. (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. New York: Doubleday.
- Swanson, T, M. (2001). Newcomb and E. L. Hartley (eds.), **Readings in social psychology**. 2nd ed. New York: Holt.
- Taylor, P., & Bain, P (1999). An assembly line in the head: The call centre labour process. **Industrial Relations Journal**, 30, 101 – 117.
- Tichy ,Noel M.; & Mary Anne Devanna. (1986). The Transformational Leader. **In Training and Development Journal**, 40, 7, 17-32.
- UNESCO. (1986). **School Based In-service Training**. A Handbook Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific.
- Wagner, W. (2006). The Social Change Model of Leadership : A Brief Overview. **In Conceptsand Connections**, 15(1), 9.
- Wayne, K. (1991). **Educational Administration Theory**. Research. And Practice. 4th ed. Singapore : McGraw – Hill.
- Warren, A.A. (2000). **Magazine**. In **World Book Millennium 2000**. Chicago : World Book. 13, 42-46.
- Wright, Patrick, M. & Raymond, A. (1996). **Management of Organizations**. Chicago : Irwin.

Yamane, T. (1973). **Statistic: An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York :  
Harper and Row.

Yukl, G., Gary, N., Fleet, D. & Van David, D. (1992). **Theory and research on leadership in organizations, in handbook of industrial and organization psychology**. California :  
Consulting Psychologists.

Yu, Huen. (2000). **Transformational Leadership and Hong Kong Teachers' Commitment to Change**. Retrieved 20 December 2014. From <http://www.lib.umi.com/proquest/dissertations/preview/NQ53883>.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชัย ละแมนชัย        | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ                               |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง | มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ                                       |
| 3. ดร.ศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว                    | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                            |
| 4. ดร.ธีรพงษ์ กงนาวัง                          | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยด่อน                                 |
| 5. ดร.มานะ สิ้นธวงษานนท์                       | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1 |

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

- |  |   |
|--|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ | มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์   |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ        | ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา                                  |
| 3. ดร.สมภารชัชพรรณ ศิโลศรีไช           | มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ  |
| 4. ดร.ไสว เสรีบุตร                     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 |
| 5. ดร.สุพรรณิ สมานญาติ                 | มหาวิทยาลัยศรีปทุม  |

**แบบสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล (Individual depth interview)**  
**การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**จังหวัดชัยภูมิ**

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

**คำถามการสัมภาษณ์**

1. ท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างไร

.....  
 .....

2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ควร  
 มีองค์ประกอบ หลักที่สำคัญอย่างไรบ้าง

.....  
 .....

3. ท่านคิดว่าในแต่ละองค์ประกอบหลักในข้อ 2 ควรมีส่วนประกอบย่อยใดบ้าง

.....  
 .....

4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกที่จะบ่งชี้ว่าเป็นการบริหารภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลง ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....  
 .....

5. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ

.....  
 .....

ภาคผนวก ค  
ตำแหน่งสื่อขอความร่วมมือ



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๒๑๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทริฎฐูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชัย สะแมนชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางอัมพร อานุภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมี คณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทีฆทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๗-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๒๐๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทิวพระยา  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางอัมพร อานุกาภาพแสนยาก นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมี คณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิมลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๒๑๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทึร์ญูรี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.ศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางอัมพร อานุกาฬแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมี คณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิมลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทีฆทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐





ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๒๑๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.ธีรพันธ์ คงนาวัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางอัมพร อานุกาภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๘/๒๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทิวศิรินุสรณ์  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน ดร.มานะ สิ้นธุวงษานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางอัมพร อานุกาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงศิริบุญศรี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน

ด้วย นางอัมพร อานุกาญจน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัว  
บ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่  
ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิษทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

การทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องยืมเครื่องใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ณ หน่วยงานของ  
ท่าน มหาวิทยาลัยจึงขออนุญาตยืมมายังท่านเพื่อให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลในการทำคุษฎีนิพนธ์เพื่อทำ  
การวิจัยต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทิวรัชฎี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน

ด้วย นางอัมพร อานภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัว  
บ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่  
ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

การทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ณ หน่วยงานของท่าน มหาวิทยาลัย  
จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลในการทำคุษฎีนิพนธ์เพื่อทำการวิจัยต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/ ๔๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.พฤที ศรีบรรณพิทักษ์

ด้วย นางอัมพร อานุภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทีฆทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษา  
ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/ ๔๔๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทวีบุรี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุนเจริญ

ด้วย นางอัมพร อานุภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ" โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษา  
ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/ ๔๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอโศกภาพ แขวงทิวสุวิจิ  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ดร.ไสว เสรีบุตร

ด้วย นางอัมพร อานุภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆัมภ์ ที่ปรึกษาร่วม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษา  
ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๕๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๓๘๑๐



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/ ๔๔๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ดร.สมภารธรรณ ศิโลศรีไช

ด้วย นางอัมพร อานุภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษา ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐





ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/ ๔๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทิวรุจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ดร.สุพรรณิ สมานญาติ

ด้วย นางอัมพร อานุภาพแสนยากร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติรัตน์ ฐานสุวรรณศรี ที่ปรึกษาหลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อาวีรัตน์ ที่ปรึกษาร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ ที่ปรึกษาร่วม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษา  
ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๕๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐

ภาคผนวก ง  
ผลสรุปการสัมภาษณ์

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 เวลา 13.00 ถึง 15.00 น.

ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหมายถึงการชี้นำและการทำให้เกิดความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบหลัก

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 องค์ประกอบย่อย 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ 2) การสร้างความเชื่อมั่น และ 3) การจัดการทำงาน
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มี 3 องค์ประกอบย่อย 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผล และ 3) การเน้นที่การอยู่รอด
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 องค์ประกอบย่อย 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 1) การเน้นจริยธรรม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การสร้างบารมี

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรประกอบไปด้วย ความสามารถในการกล้าตัดสินใจ เป็นแบบอย่างที่ดี การบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีเหตุมีผล

ข้อเสนอแนะ ผู้นำที่ดีจะต้องมีจุดยืนเป็นของตัวเอง มีคุณธรรมโปร่งใสมีเหตุมีผลและอธิบายได้

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

วันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เวลา 9.00 น. ถึง 11.00 น.

ศาสตราจารย์ ดร. ชีระ บุญเจริญ

ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอกการบริหารการศึกษาวงศ์ขวาลิตกุล

การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องสามารถนำพาการดำเนินการในด้านต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมมีจินตนาการ มีความยืดหยุ่นมีการบูรณาการไม่ยึดติดกับทฤษฎีอย่างเดียวและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ภาวะผู้นำที่ไหนก็แล้วแต่ยึดการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางหรือเป็นเกณฑ์ วัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนตัวผู้นำขึ้นอยู่กับหน้าที่พันธกิจของผู้บริหารเช่นผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมในเชิงหลักการนโยบายเขตพื้นที่เช่นสพฐกระทรวงยึดพื้นที่เป็นที่ตั้ง (ทฤษฎีแบบตัดเสื้อใส่เอง) บริหาร โดยใช้ SBM เป็นต้น องค์กรประกอบหลักในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้ ต้องมีการวางแผนพัฒนาสอดคล้องตามบริบทของสถานศึกษา

องค์กรประกอบย่อยขึ้นอยู่กับการออกแบบไว้ของแต่ละหน่วยงาน เช่น องค์กรประกอบการบริหารจัดการ ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งประโยชน์ขององค์กร ต้องกล้าได้กล้าเสียยอมเสี่ยงมีความอดทนต่อการต่อต้าน แต่องค์กรย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น การจัดการทำงาน การเน้นที่การอยู่รอด ความแตกต่างระหว่างบุคคล การเป็นที่เลื่อม มีจริยธรรม สร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี

คุณลักษณะ ดูจากข้อ 3 ไม่ยึดติดกรอบ พฤติกรรมการแสดงออก การปฏิรูปโครงสร้างบริหารจัดการต้องเอื้อกับสิ่งนั้นๆ พฤติกรรมของผู้บริหารแล้วส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ การพูดการทำงานกับสังคมในองค์กรอย่างมีมนุษยสัมพันธ์และทันต่อเหตุการณ์และทันต่อเทคโนโลยี

ผู้บริหารที่ดีองค์กรผู้ร่วมก็จะเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถ มีคุณธรรม โปร่งใส ศรัทธาการทำงานจะประสบความสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 เวลา 11.00 น. ถึง 12.30 น.

ดร. สมภารชัยธรรม์ ศิโลศรีไช

คณบดีคณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

ผู้บริหารที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะเกิดการตื่นตัวจึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆเข้ามาเช่น ด้านเทคโนโลยี หน้าที่การงาน วิธีการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ผู้บริหารที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นต้องเข้าใจในบริบทของสถานศึกษา และมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อจะได้นำองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

องค์ประกอบหลักในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงการสร้างแรงบันดาลใจ ที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการมีแรงจูงใจไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ตระหนักถึงความสำคัญของงาน การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งแสดงให้เห็นในการจัดการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆในการแก้ปัญหา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละคนในการทำงาน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่องนับถือศรัทธาและไว้วางใจของบุคลากร

องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ต้องใช้หลักการและเหตุผล มีความโปร่งใส ผ่านกระบวนการพิจารณาและเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการใช้บารมี

คุณลักษณะพฤติกรรมในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมี การบริหารจัดการ กระบวนการการวางแผน วิสัยทัศน์ กำกับติดตาม การใช้เหตุและผล และความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับบริบทของสถานศึกษาต้องทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมทำให้ทุกคนเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ อยากจะพัฒนาด้วยใจไม่เห็นเห็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 เวลา 14.00 น. ถึง 15.30 น.

ดร.ไสว สารีบท

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2

---

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการที่จะจูงใจโน้มน้าวให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมกระบวนการทำงานในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยความเต็มใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้ ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน

ภูมิรู้ 1) วุฒิกการศึกษา 2) รอบรู้ในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ 3) รอบรู้ในบริบทสังคม ประเทศชาติ

ภูมิธรรม 1) ซื่อสัตย์สุจริต 2) เป็นคนดีมีศีลธรรม 3) แบบอย่างที่ดี

ภูมิฐาน 1) มีบุคลิกที่ดี 2) ร่างกายแข็งแรงไม่มีโรคภัย 3) ควบคุมอารมณ์ได้ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส

คุณลักษณะพฤติกรรมในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทันสมัยทันเหตุการณ์ และทันต่อเทคโนโลยี มีความสามารถในการกล้าตัดสินใจและกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้เป็นบางโอกาส ไม่ควรใช้ตลอดเวลา ผู้นำต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นบางช่วงได้ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ตามในบางโอกาสด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2557 เวลา 10.00 น. ถึง 12.00 น.

ดร. สุพรรณิ สมานญาติ

อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

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

**การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควรมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้**

การสร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตามใช้แผนเป็นเครื่องมือการบริหารการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต

**การสร้างแรงบันดาลใจควรมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้**

การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีการกระตุ้นให้มีการทำงานเป็นทีมการมีมนุษยสัมพันธ์ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการสร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

**การกระตุ้นทางปัญญาควรมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้**

เป็นผู้นำในการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูได้มีอิสระในการแสวงหาความรู้หรือการริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างความตระหนักให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างยั่งยืน

**การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลควรมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้**

ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคลผู้นำใช้เทคนิคเหมือนโค้ช และเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้ฟังที่ดีให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกายของตนเองและผู้ตาม

**พฤติกรรมที่แสดงออกที่จะบ่งชี้ว่าเป็นการบริหารภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรประกอบด้วย**

เป็นผู้นำและสร้างผู้นำโดยต้องพัฒนาผู้ตามให้เกิดภาวะผู้นำกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พัฒนาทีมงานและพัฒนาทักษะการสื่อสารเช่นพัฒนาการใช้สื่อ Online การสื่อสาร 2 ทาง เป็นต้น พัฒนาการใช้นวัตกรรมบริหาร มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

**ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ**

ผู้บริหารควรสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศองค์กรในเชิงจิตวิทยาสังคมผู้บริหารควรร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์  
ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง



ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จังหวัดชัยภูมิ

.....

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพแวดล้อม  
ความเป็นจริง ตามสภาพของท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

1.  ชาย

2.  หญิง

2. อายุ

1.  ไม่เกิน 30 ปี

2.  31-40 ปี

3.  41-50 ปีขึ้นไป

4.  51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1. ปริญญาตรี

2. ปริญญาโท

3. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งในสถานศึกษา

1.  ครูผู้สอน (ตอบเฉพาะข้อ 5)

2.  ผู้บริหาร (ตอบทั้งข้อ 5 และข้อ 6)

5. ประสบการณ์ในการสอน

1.  ไม่เกิน 10 ปี

2.  11 – 20 ปี

3.  21 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์ในการบริหาร

1.  ไม่มีประสบการณ์

2.  ไม่เกิน 10 ปี

3.  11-20 ปี

4.  21 ปีขึ้นไป

**แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพตัวชี้วัด**  
**เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**จังหวัดชัยภูมิ**

**A Development of Transformation Leadership Indicators**  
**for Basiccation School Chaiyaphum Province**

**คำชี้แจง**

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรคุศภิวัตน์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้

2. แบบสอบถามมี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพตัวบ่งชี้ด้านแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพตัวบ่งชี้ด้านการกระตุ้นปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 17 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพตัวบ่งชี้ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพตัวบ่งชี้ด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 ข้อ

3. ขอความอนุเคราะห์ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้แต่ละข้อว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ในแต่ละประเด็นอย่างไรแล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านหากท่านไม่เห็นด้วยกรุณาให้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม

4. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านกรณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่เป็นคุณค่าต่อการหาคุณภาพตัวบ่งชี้ที่เป็นเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

นางอัมพร อานุกาพแสนยากร

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

## ตอนที่ 2 ความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับใดที่จะนำมาชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ และโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในระดับความเหมาะสม โดยแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

## ตอนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมาย					
2.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
3.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรและโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ					
4.	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกับครู					

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	การสร้างความเชื่อมั่น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวสร้างความเชื่อมั่น ในตัวครูผู้นำ					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศบริหารจัดการ เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย					
8.	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างทีมครูผู้นำสื่อสารกับครูในการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อเกิด ความเชื่อมั่น					
9.	ผู้บริหารโรงเรียนประชุมกำหนดแผนงานเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้ง ไว้					
10.	การจัดการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ครูมั่นใจที่จะร่วมทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
11.	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างกลไกกำกับการทำงานภายใต้ ยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบเพื่อเกิดประสิทธิภาพอย่าง เป็นกระบวนการ					
12.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับติดตามและประเมินการ ทำงานของครู					
13.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะ ใหม่ๆ ที่ทันสมัยเพื่อนำใช้ในการปฏิบัติงาน					
14.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ถูกกับความสามารถ ของครู					
15.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นครูและแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบบนข้อมูลสารสนเทศ					

## ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญา

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	<b>การใช้ประสบการณ์</b> ผู้บริหาร โรงเรียนพัฒนาครู โดยการใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ					
2.	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน					
3.	ผู้บริหาร โรงเรียนพัฒนาคนกลุ่มคนและทีมงาน					
4.	ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ยึดติดกับการบริหารงานแบบเดิมๆ เพื่อเป็นการยืดหยุ่น					
5.	ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนการแก้ปัญหาที่หลากหลายบนฐานข้อมูล					
6.	<b>การใช้หลักการและเหตุผล</b> ผู้บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ					
7.	ผู้บริหาร โรงเรียนหาข้อมูลที่หลากหลายและหาคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต					
8.	ผู้บริหาร โรงเรียนหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อเป็นแนวทางใหม่โดยมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
9.	ผู้บริหาร โรงเรียนวินิจฉัยปัญหาต่างๆ โดยใช้การมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจสั่งการ					
10.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักการสื่อสารการทำงาน					
11.	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการทำงาน					

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12.	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย					
13.	การเน้นที่การอยู่รอด ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของครู					
14.	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจและสร้างความเชื่อมั่นให้ครูโดยสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้					
15.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการสร้างทีมงานอย่างเป็นทางการ					
16.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ					
17.	ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์					

ตอนที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของครูแต่ละคน					
2.	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
3.	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย					
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารภายนอกกับครูโดยมีการจัดประชุมเพื่อรายงานผล					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี					
6.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน					
8.	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของครู					



ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.	การเน้นการปฏิบัติ ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้ครูได้ทดลองโครงการ ใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ					
10.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้โอกาสครูในการอาสาทำงานเพื่อ แสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อ ผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น					
11	ผู้บริหาร โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการหาวิธีการแก้ปัญหาของ หน่วยงาน					
12.	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารอย่าง เปิดเผยเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
13.	<b>การเป็นพี่เลี้ยง</b> ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการ สำหรับครูนำไปใช้ในการปฏิบัติการสอน					
14.	ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้เวลาแก่ครูในการสอนงาน (Mentoring)					
15.	ผู้บริหาร โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถ จากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น					
16.	ผู้บริหาร โรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีความสำเร็จใน วิชาชีพของแต่ละคน					

ตอนที่ 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การเน้นจริยธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้บริหารจัดการอย่างโปร่งใส					
2.	ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้					
3.	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง					
4.	การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการเปลี่ยนแปลง					
5.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ					
6.	ผู้บริหาร โรงเรียนปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องขององค์กร					
7.	ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและค่านิยม					
8.	การสร้างบารมี ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู					
9.	ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					

ที่	ตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวให้เป็นที่นับถือของครูและชุมชน					
11.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้คุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล					
12.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ความรู้หลักการเชิงทฤษฎีมาใช้ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ					

## การตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยการกาเครื่องหมาย ✓ ในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 เพียงช่องเดียว ดังนี้

+1	คะแนน	เห็นด้วย
0	คะแนน	ไม่แน่ใจ
-1	คะแนน	ไม่เห็นด้วย

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
1	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	✓			✓			✓			✓			✓		
2	อายุ ( ) ไม่เกิน 30 ปี ( ) 31 - 40 ปี ( ) 41 - 50 ปี ( ) 51 ปี ขึ้นไป	✓			✓			✓			✓			✓		
3	วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	✓			✓			✓			✓			✓		
4	ตำแหน่งในสถานศึกษา ( ) ครูผู้สอน ( ) ผู้บริหาร	✓			✓			✓			✓			✓		
5	ประสบการณ์ในการสอน ( ) ไม่เกิน 10 ปี ( ) 11 - 20 ปี ( ) 21 ปี ขึ้นไป	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
6	ประสบการณ์ในการบริหาร ( ) ไม่มีประสบการณ์ ( ) ไม่เกิน 10 ปี ( ) 11 - 20 ปี ( ) 21 ปี ขึ้นไป	✓			✓			✓			✓			✓		

## ตอนที่ 2 ความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยการกาเครื่องหมาย ✓ ในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 เพียงช่องเดียว ดังนี้

+1	คะแนน	เห็นด้วย
0	คะแนน	ไม่แน่ใจ
-1	คะแนน	ไม่เห็นด้วย

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
<b>ตอนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>																
<b>การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์</b>																
1	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ สร้างความเชื่อมั่นและแสดง ให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่ว แน่ว่าจะบรรลุเป้าหมาย	✓			✓			✓			✓			✓		
2	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถานศึกษา แล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
3	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ปัญหาในแง่ดีภายในองค์กร	✓			✓			✓			✓			✓		
4	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	✓			✓			✓			✓			✓		
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกับครู	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>การสร้างความเชื่อมั่น</b>																
6	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถโน้มน้าวสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	✓			✓			✓			✓			✓		
7	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน	✓			✓			✓			✓			✓		
8	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารกับครูในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนเพื่อเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	✓			✓			✓			✓			✓		
9	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถแสดงความเชื่อมั่นว่าจะดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
<b>การจัดการทำงาน</b>																
10	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ ครูมั่นใจที่จะร่วมทำงานให้ สำเร็จตามเป้าหมาย	✓			✓			✓			✓			✓		
11	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ สร้างกลไกกำกับการทำงาน ภายใต้ยุทธศาสตร์อย่างเป็น ระบบเพื่อเกิดประสิทธิภาพ อย่าเป็นกระบวนการ	✓			✓			✓			✓			✓		
12	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามและประเมินการ ทำงานของครู	✓			✓			✓			✓			✓		
13	ผู้บริหารโรงเรียนมีการ พัฒนาครูให้มีความรู้และ ทักษะใหม่ๆ ที่ทันสมัยเพื่อ นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	✓			✓			✓			✓			✓		
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ มอบหมายงานให้ถูกต้องกับครู	✓			✓			✓			✓			✓		
15	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นครู และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ บนข้อมูลสารสนเทศ	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>																
<b>การใช้ประสบการณ์</b>																
1	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครู โดยการใช้หลักการและ เหตุผลในการแก้ปัญหาอย่าง เป็นกระบวนการ	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
2	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างควม ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน	✓			✓			✓			✓			✓		
3	ผู้บริหาร โรงเรียนพัฒนาคน กลุ่มคนและทีมงาน	✓			✓			✓			✓			✓		
4	ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ยึดติด กับการบริหารงานแบบเดิมๆ เพื่อเป็นการยืดหยุ่น	✓			✓			✓			✓			✓		
5	ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุน การแก้ปัญหาที่หลากหลาย บนฐานข้อมูล	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>การใช้หลักการและเหตุผล</b>																
6	ผู้บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหา โดยใช้ข้อมูลจากสารสนเทศ ที่น่าเชื่อถือ	✓			✓			✓			✓			✓		
7	ผู้บริหาร โรงเรียนหาข้อมูลที่ หลากหลายและหาคำตอบที่ ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงใน อนาคต	✓			✓			✓			✓			✓		
8	ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถหา ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อเป็น แนวทางใหม่โดยมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหา	✓			✓			✓			✓			✓		
9	ผู้บริหาร โรงเรียนวินิจฉัย ปัญหาต่างๆ โดยใช้การมี ส่วนร่วมก่อนตัดสินใจ สั่งการ	✓			✓			✓			✓			✓		
10	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ ความสำคัญกับการกำหนด หลักการสื่อสารการทำงาน	✓			✓			✓			✓			✓		



ข้อ	ตัวป่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
11	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการทำงาน	✓			✓			✓			✓			✓		
12	ผู้บริหาร โรงเรียนตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>การเน้นที่การอยู่รอด</b>																
13	ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของครู	✓			✓			✓			✓			✓		
14	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความไว้วางใจและสร้างความเชื่อมั่นให้ครูโดยสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้	✓			✓			✓			✓			✓		
15	ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการสร้างทีมงานอย่างเป็นทางการ	✓			✓			✓			✓			✓		
16	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ	✓			✓			✓			✓			✓		
17	ผู้บริหาร โรงเรียนตัดสินใจได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวป่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
<b>ตอนที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>																
<b>การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล</b>																
1	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของครูแต่ละคน	✓			✓			✓			✓			✓		
2	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	✓			✓			✓			✓			✓		
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย	✓			✓			✓			✓			✓		
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารภายนอกกับครูโดยมีการจัดประชุมเพื่อรายงานผล	✓			✓			✓			✓			✓		
5	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี	✓			✓			✓			✓			✓		
6	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี	✓			✓			✓			✓			✓		
7	ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน	✓			✓			✓			✓			✓		
8	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของครู	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
<b>การเน้นการปฏิบัติ</b>																
9	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูได้ทดลองโครงการใหม่ๆหรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	✓			✓			✓			✓			✓		
10	ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามาถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น															
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อการหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	✓			✓			✓			✓			✓		
12	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>การเป็นพี่เลี้ยง</b>																
13	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมแหล่งเรียนรู้วิชาการสำหรับครูนำไปใช้ในการปฏิบัติการสอน	✓			✓			✓			✓			✓		
14	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้เวลาแก่ครูในการสอนงาน (Mentoring)	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวปั้งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
15	ผู้บริหาร โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น	✓			✓			✓			✓			✓		
16	ผู้บริหาร โรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีความสำเร็จในวิชาชีพของแต่ละคน	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>ตอนที่ 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>																
<b>การเน้นจริยธรรม</b>																
1	ผู้บริหาร โรงเรียนนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารจัดการอย่างโปร่งใส	✓			✓			✓			✓			✓		
2	ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	✓			✓			✓			✓			✓		
3	ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง	✓			✓			✓			✓			✓		
<b>การสร้างวิสัยทัศน์</b>																
4	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อการเปลี่ยนแปลง	✓			✓			✓			✓			✓		
5	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำสู่ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	✓			✓			✓			✓			✓		

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ความคิดเห็น														
		ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
		+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1
6	ผู้บริหาร โรงเรียนปลูกฝัง ค่านิยมที่ดีงามและถูกต้อง ขององค์กร	✓			✓			✓			✓			✓		
7	ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็น ถึงความแน่วแน่ใน อุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม															
<b>การสร้างบารมี</b>																
8	ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู	✓			✓			✓			✓			✓		
9	ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต	✓			✓			✓			✓			✓		
10	ผู้บริหาร โรงเรียนวางตัวให้ เป็นที่นับถือของครูและ ชุมชน	✓			✓			✓			✓			✓		
11	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ คุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจบน พื้นฐานของข้อมูล	✓			✓			✓			✓			✓		
12	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ความรู้ หลักการเชิงทฤษฎีมาใช้ใน การแก้ปัญหาและอุปสรรค ต่างๆ	✓			✓			✓			✓			✓		

### ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

คำถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวม	IOC	ผลการ ประเมิน
<b>ตอนที่ 1</b>	<b>สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 2</b>	<b>ความเหมาะสมตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ</b>							
<b>ตอนที่ 1</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 2</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

คำถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	รวม	IOC	ผลการ ประเมิน
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 3</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

คำถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	รวม	IOC	ผลการ ประเมิน
ตอนที่ 4								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

เทียบเกณฑ์ ถ้า IOC สูงกว่า 0.5 เป็นข้อคำถามที่นำไปใช้วัดได้



## การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Scale: ALL VARIABLES**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9831	61

**ภาคผนวก ฉ**  
**ตำแนอบรรณภาษาอังกฤษ**



# University of Tasmania

CRICOS Provider Code: 00586B

International Services

## Certificate of Participation

This is to certify that

**Amporn Arnupharbsaenyakorn**

Participated in

A Professional Short Course

In

**ENGLISH FOR EDUCATIONAL RESEACH**

April 12<sup>th</sup> – April 16<sup>th</sup> 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stingston', is located above the printed name.

Sarah Hingston  
Short Course/Study Tours Coordinator

ภาคผนวก ข

สำเนาใบตอบรับการลงวารสารบทความวิจัย



แบบตอบรับบทความ  
ลงพิมพ์ในวารสารบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่ ศธ 0514.5.2.3/213

วันที่ 29 เมษายน 2559

กองบรรณาธิการ วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้รับพิจารณาบทความ

- เรื่อง** การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ  
Transformational Leadership Indicators Development for Basic Education  
Institutions in Chaiyaphum Province
- ผู้เขียน** อัมพร อานุภาพแสนยากร
- หลักสูตร** ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- เพื่อลงพิมพ์** ในวารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กำหนดออก** ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2559 โดยจะพิมพ์เสร็จภายในเดือน กรกฎาคม 2560



## ประวัติผู้วิจัย

### ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อ-นามสกุล	นางอัมพร อานุกาพแสนยากร
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยภูมิ
ที่อยู่ปัจจุบัน	648/35ก บ้านโนนตาปาน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2533	ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูนครราชสีมา
พ.ศ. 2550	ระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2558	ระดับปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

### สถานที่ทำงาน

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหนองบัว ครูผู้สอน
------------------------	----------------------------------