

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดปทุมธานี

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF PRIVATE SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN PATHUM THANI PROVINCE

ฐิติภรณ์ อุ่ทรัพย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดปทุมธานี

ฐิติภรณ์ อุทรัพย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดปทุมธานี

Transformational Leadership of Private School Administrators  
in Pathum Thani Province

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวฐิติภรณ์ อุ่ทรัพย์

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.

ปีการศึกษา

2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา นิยมภา, ค.ด.)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล, ค.อ.ม.)

วันที่...5... เดือน...กุมภาพันธ์.. พ.ศ.2564..

|                   |  |
|-------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน<br>จังหวัดปทุมธานี |
| ชื่อ - นามสกุล    | นางสาวจิตติภรณ์ อุทร์พัย   |
| สาขาวิชา          | การบริหารการศึกษา  |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.                                     |
| ปีการศึกษา        | 2563   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 335 คน และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า PNI<sub>modified</sub> และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจก (3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (5) ด้านการมีลักษณะพิเศษ (6) ด้านการสร้างบารมี และ (7) ด้านการมีวิสัยทัศน์

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Thesis Title</b>   | Transformational Leadership of Private School Administrators in Pathum Thani Province |
| <b>Name – Surname</b> | Miss Thitiporn Usub   |
| <b>Program</b>        | Educational Administration  |
| <b>Thesis Advisor</b> | Associate Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.  |
| <b>Academic Year</b>  | 2020  |

## ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to examine current and desirable conditions of transformational leadership of private school administrators in Pathum Thani Province, and 2) to investigate guidelines for the development of transformational leadership of school private school administrators in Pathum Thani Province.

The samples of this research consisted of 335 private school teachers in Pathum Thani Province selected using simple random sampling method. The informants from the interviews were seven school administrators in Pathum Thani Province who had a Master's Degree in Educational Administration and held in administrative positions of educational institutions for 7 years or more. The research instruments were questionnaires and interview forms. The research was analyzed through frequency, percentage, mean, standard deviation, PNI<sub>modified</sub> and content analysis.

The research findings were as follows: 1) the current and desirable conditions of transformational leadership of private school administrators in Pathum Thani Province were at a high level. 2) The guidelines for the development of transformational leadership of private school administrators in Pathum Thani Province included the following: (1) Intellectual Stimulation, (2) Individualized Consideration, (3) Inspiration Motivation, (4) Idealized Influence, (5) Work Specialization, (6) Developing Charisma, and (7) Vision.

**Keywords:** transformational leadership, school administrators, private schools

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง และ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา และ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาการสอบ ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการ ปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์ ดร.วิษณุ เปรี๊ยวนิม ดร.อธิคุณ สินธนาปัญญา และ นายประชุม บำรุงจิตต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณคุณครูทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลผู้วิจัยในการ นำความรู้ มาอ้างอิงประยุกต์ใช้กับงานวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่ๆ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้ให้คำแนะนำกับ ผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้กล่าววามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแต่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอนมาตลอด ญาติพี่น้องทุกท่านที่เป็นกำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ

ฐิติภรณ์ อุทร์พัย

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | (3)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | (4)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | (5)  |
| สารบัญ.....  | (6)  |
| สารบัญตาราง.....   | (8)  |
| สารบัญภาพ.....   | (10) |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 11   |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....  | 11   |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....   | 13   |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....   | 13   |
| 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 14   |
| 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 16   |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....  | 16   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 17   |
| 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....   | 17   |
| 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....   | 32   |
| 2.3 บริบทของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี.....  | 58   |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 66   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 72   |
| ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี..... | 72   |
| 1. ประชากร.....  | 72   |
| 2. กลุ่มตัวอย่าง.....  | 72   |
| 3. ตัวแปรที่ศึกษา.....   | 72   |
| 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 73   |
| 5. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย.....   | 74   |
| 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 75   |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| 7. การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 76   |
| 8. การประเมินความต้องการจำเป็น.....  | 77   |
| ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน<br>เอกชน จังหวัดปทุมธานี..... | 77   |
| 1. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....  | 77   |
| 2. ตัวแปรที่ศึกษา.....   | 77   |
| 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 78   |
| 4. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 78   |
| 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 78   |
| 6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 78   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 79   |
| 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 79   |
| 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 79   |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 80   |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....   | 107  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....  | 107  |
| 5.2 การอภิปรายผล.....  | 114  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....  | 126  |
| บรรณานุกรม.....  | 128  |
| ภาคผนวก.....   | 140  |
| ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย.....  | 141  |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 143  |
| ภาคผนวก ค ผลการประเมินความสอดคล้อง ioc.....  | 165  |
| ภาคผนวก ง รายงานผู้ให้สัมภาษณ์.....  | 172  |
| ประวัติผู้เขียน.....   | 154  |



## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....   | 33   |
| ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....  | 45   |
| ตารางที่ 2.3 จำนวนโรงเรียน นักเรียน ห้องเรียน และครูของโรงเรียนเอกชนในระบบ.....  | 59   |
| ตารางที่ 2.4 จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ.....   | 60   |
| ตารางที่ 2.5 จำนวนห้องเรียนจำแนกตามระดับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ.....  | 60   |
| ตารางที่ 2.6 จำนวนครูจำแนกตามวุฒิการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ.....   | 61   |
| ตารางที่ 2.7 จำนวนโรงเรียนนานาชาติ แยกตามระดับห้องเรียน.....   | 61   |
| ตารางที่ 2.8 จำนวนโรงเรียน จำแนกตามอำเภอและประเภทของโรงเรียนนอกระบบ.....   | 62   |
| ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ สถานภาพ<br>ประสบการณ์ในการทำงาน.....  | 80   |
| ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวม.....                            | 81   |
| ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี<br>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....         | 82   |
| ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี<br>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....     | 84   |
| ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....        | 86   |
| ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี<br>ด้านการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... | 88   |
| ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี<br>ด้านการลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์..... | 90   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การสร้างบารมี.....   | 92   |
| ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีวิสัยทัศน์..... | 93   |
| ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....              | 96   |
| ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....          | 97   |
| ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....             | 99   |
| ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..       | 101  |
| ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีลักษณะพิเศษ.....                    | 102  |
| ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การสร้างบารมี.....                       | 104  |
| ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีวิสัยทัศน์.....                     | 105  |

## สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                    | 16   |
| ภาพที่ 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามยุคสมัย..... | 24   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบเดิม การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและสร้างทักษะของบุคคลให้รู้จักดำเนินชีวิตอย่างสันติสุข มีพฤติกรรมใฝ่รู้ที่จะเป็นพลังปัญญาเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี และช่วยขัดเกลาให้คนละอายต่อบาป มีทักษะในการประกอบอาชีพ เคารพกฎหมาย รู้คุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ อีกทั้งสามารถช่วยสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาประเทศชาติ ในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีปรัชญาที่นิยมนำมาจัดการศึกษา ได้แก่ ลัทธินิรันดรนิยม (Perennialism) สารัตถนิยม (Essentialism) พัฒนาการนิยม (Progressivism) บูรณการนิยม (Reconstructionism) และอัตถภาวะนิยม (Existentialism)

ปัจจุบันโลกมีกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ การเมืองโลก มีผลทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น โลกที่เคยกว้างใหญ่กลับเล็กลงดินแดนแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อกันได้ภายในเวลาเสี้ยววินาที ทะเลและภูเขาซึ่งเป็นพรมแดนธรรมชาติที่เคยเป็นอุปสรรคในการติดต่อกลับเลือนหายไปจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน นับจากนี้ต่อไปโลกกำลังก้าวเข้าสู่ระยะแห่งการเปลี่ยนยุคเปลี่ยนสมัย ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของประวัติศาสตร์โลกในยุคโลกาภิวัตน์ เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบเดิมๆ ก็มีอาจใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพได้ดังเช่นยุคก่อน เพราะอิทธิพลของสื่อเทคโนโลยีและวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ก็มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจำต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา ตระหนักรู้ในหน้าที่และความรับผิดชอบ ความเสมอภาค คุณธรรมและความรู้ที่สามารถบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำเป็นบุคคลที่จุดประกายวิสัยทัศน์ให้แก่บุคคลหรือบุคลากร กำหนดแนวทางหรือในการทำงานให้กับผู้ตาม โดยผ่านกระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงส่งผลให้การบริหารภายในโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย เมื่อมีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยี การเป็นอยู่ของบุคคลก็เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้วิถีชีวิตของคนแตกต่างจากเมื่อก่อน การเรียนรู้ การทำงานก็เปลี่ยนไป ผู้บริหารในยุคนี้ก็จะพบกับความยากในการบริหารคนเพิ่มขึ้นไปอีกระดับ เพราะแต่ละบุคคลจะมีความคิดที่แตกต่างจากเมื่อก่อน และมีความเป็นโลกส่วนตัวสูง

ดังนั้น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญมาก ทั้งต้องเป็นบุคคลที่จุดประกายวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน คอยพัฒนาบุคคลชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ และเน้นการทำงานเป็นทีม มีทักษะการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่ายและตรงกัน อีกทั้งยังต้องหมั่นพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญ เนื่องจากการเรียนการสอนมีการพัฒนามากมาย มีการใช้หลักการศึกษาต่างๆ มาประกอบการพัฒนาการเรียนการสอนในห้องเรียน ตลอดจนมีการศึกษาอบรมออนไลน์เพื่อให้สะดวกแก่การพัฒนาตนเอง แต่อย่างไรก็ตามนอกจากการพัฒนาการเรียนการสอนในห้องเรียนแล้ว ระบบบริหารจัดการในโรงเรียนก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากมีระบบการจัดการที่ดีแล้ว จะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนทำงานง่ายขึ้น สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ และคิดแผนสำหรับการพัฒนาและสนับสนุนสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน ในสมัยนี้ที่การศึกษามีการแข่งขันสูงหากโรงเรียนใดมีการริเริ่มสิ่งต่างๆ ก่อนก็จะเป็นการได้เปรียบในสนามการแข่งขันด้านการศึกษา การริเริ่มนี้ไม่จำกัดแค่การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ แต่รวมถึงการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ถ้าหากผู้นำไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

การจัดการศึกษาเอกชนปทุมธานี ภายใต้การดูแลรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศ ซึ่งนอกจากจะช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาให้กับรัฐแล้ว ยังช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษา ช่วยทำให้ระบบการศึกษาเกิดการแข่งขันด้านคุณภาพ เป็นทางเลือกให้กับผู้ปกครองและผู้เรียน ซึ่งรัฐได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ระบบการศึกษาเอกชนจังหวัดปทุมธานี มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนในการพัฒนาการศึกษาของประเทศไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนด จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเอกชนจังหวัดปทุมธานี พ.ศ.2561 – 2564 ขึ้น โดยการเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ.2560 – 2564 ซึ่งนอกจากเป็นการรองรับความท้าทายจากภายนอกและภายในของระบบการศึกษาเอกชนแล้ว ยังเป็นการยกระดับบทบาทของการศึกษาเอกชนในช่วงของการปฏิรูปการศึกษาของจังหวัดปทุมธานีอีกด้วย

โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี เป็นสถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบ หรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมาย ว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 จำแนกโรงเรียนเอกชน ซึ่งในโรงเรียนเอกชนนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เข้ากับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกโรงเรียนให้เหมาะสม

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานของโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร และควรปรับปรุงแบบการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อตอบสนองและเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการบริหารในรูปแบบใหม่

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ปทุมธานี

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ปทุมธานี

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 2,409 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2560)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การกำหนดสัดส่วนของ Krejcie and Morgan (1970, p.608) ความคลาดเคลื่อนที่ 0.5 ได้ตัวอย่างจำนวน 335 คน

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 5) การมีลักษณะพิเศษ
- 6) การสร้างบารมี
- 7) การมีวิสัยทัศน์

## 1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.4.1 ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของตนเอง ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความคิด ส่งเสริมให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์ปัญหา และใช้เหตุผล ข้อมูล หลักฐานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนการพัฒนาวิธีใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา และมีการประเมินผลงานเพื่อดูพัฒนาการของบุคลากร

2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลด้วยการดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการของแต่ละคน มีความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ส่งเสริมและพัฒนาแต่ละบุคคลตามความสามารถของบุคคลนั้นๆ สนใจความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง มอบหมายงานตามความสามารถ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม คอยให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน ยกย่องความดี และพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาตนเองยิ่งขึ้น

3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีการมองการณ์ไกล มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน กระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง เห็นของค่าของงานที่ทำ คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาอยู่เสมอ สร้างความเชื่อว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับจากการที่ผู้ตามรักใคร่ ให้ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ซึ่งได้มาจากคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม บอกความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของโรงเรียนได้ มีการจูงใจ ผู้นำเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม กระตุ้นจูงใจและนำไปปฏิบัติร่วมกัน

5) การมีลักษณะพิเศษ หมายถึง การปลูกจิตสำนึกทางกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาภารกิจและปลูกฝังความภูมิใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดี สามารถบูรณาการความสามารถที่หลากหลายด้านเข้าด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถรอบด้าน

เป็นสิ่งที่อยู่ภายในเกี่ยวกับจิตสำนึก เป็นความชำนาญที่เกิดจากภายใน หรือจากการหมั่นทำทักษะเดิมซ้ำๆ จนเกิดความชำนาญ และมีความสามารถพิเศษไปในตัว

6) การสร้างบารมี หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับการยอมรับ ความเลื่อมใสศรัทธาจากบุคลากร เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม ทุ่มเทในการทำงาน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วย ความจงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วมผูกพัน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ

7) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตโรงเรียนจะต้องดำเนินงานไปในทิศทางใด มองเห็นภาพปฏิบัติการในอนาคต อธิบายแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการบอกรัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน กำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และฝ่ายบริหาร หรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

1.4.3 ครู หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

1.4.4 โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมาย ว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

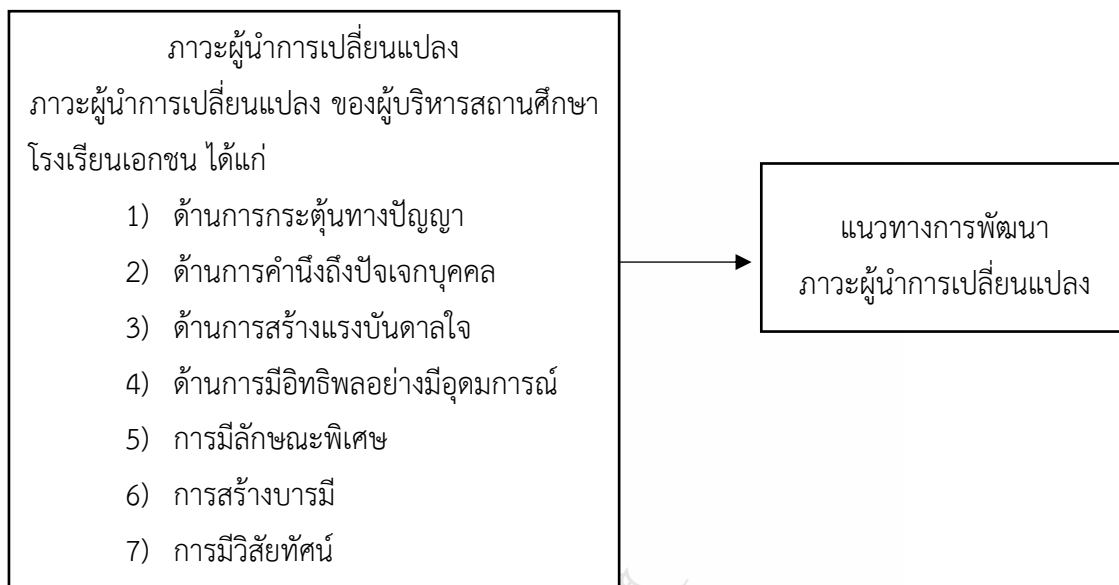
1.4.5 โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี หมายถึง สถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลองหลวง อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือ อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอลำลูกกา และอำเภอสสามโคก

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดต่างๆ นักวิชาการด้านการศึกษา ดังนี้ กิตติรานีย์ ขวงพร (2558); Burns (1978); ทรงผล เจริญคำ (2563); Bass (1985); Bass & Avolio (1993); Leithwood & Jantzi (1996); Hoy & Miskel (2001) และ วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 3) ด้านการสร้างแรง



บันดาลใจ 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) ลักษณะพิเศษ 6) การสร้างบารมี และ 7) การมีวิสัยทัศน์ ตามแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยจะสามารถนำมาปรับใช้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียนเอกชนต่างๆ ในจังหวัดปทุมธานี และโรงเรียนอื่นๆ

1.6.1 โรงเรียนเอกชนสามารถที่จะนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่งมาพัฒนาและปรับใช้

1.6.2 ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน สามารถที่จะนำข้อมูลต่างๆ จากผลวิจัยในครั้งนี้ไปปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 บริบทของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำนับเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างสูงของตัวผู้นำการที่ผู้นำจะนำพาองค์การหรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสม แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามช่วงเวลาหรือระยะการพัฒนา ในช่วงเวลาทศวรรษ ค.ศ. 1940 นั้นมีการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นถึงทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man Theory of Leadership) ยุคต่อจากปี ค.ศ. 1940 ได้มีการศึกษา ที่เน้นถึงลักษณะนิสัยภาวะผู้นำ (Trait Theories) ต่อมาได้มีการศึกษาที่เน้นถึงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory of Leadership) (McGregor, 1960; Blake and Mouton, 1964; Likert, 1967) ควบคู่ไปกับการศึกษาที่เน้นถึงภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) (Reddin, 1970; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977) รวมถึงการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีบารมี (Charisma) ซึ่งได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอไว้มากมาย โดยเริ่มตั้งแต่นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชื่อว่า Weber, 1947) ต่อเนื่องมาถึงการนำเสนอของศาสตราจารย์ โรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J. House) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย ที่ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดที่ได้จากการค้นคว้าและการวิจัย ทางด้านภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) เอาไว้อย่างมากและได้ถูกนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องของภาวะผู้นำในหลายการวิจัยหลากหลายประเทศ รวมถึงการเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้างานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น จากการศึกษาค้นคว้าและนำเสนอแนวทางต่างๆ

ของผู้เชี่ยวชาญมากมายนั้น ได้สรุปถึงความหมายของภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลสามารถริเริ่มประเด็นวางแผน จัดลำดับการพูดเพื่อให้เกิดความกระจ่าง ตลอดจนตั้งคำถามหรือเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่จะนำมา ซึ่งผลสรุปของเป้าหมาย โดยบุคคลนั้นเป็นผู้นำกระบวนการดังกล่าวหรือใช้เวลาในกระบวนการดังกล่าวมากที่สุด ซึ่งต่อมาได้มีผู้นำเสนออีกว่า ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน (Stogdill, 1950; Koontz & Donnell, 1959 & Terry, 1960) ในเวลาต่อมาได้มีผู้เสนอว่าภาวะผู้นำ คือ ความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงหรือกำหนดพฤติกรรมทัศนคติ ความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (Richard & Greenlow, 1961; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977) และในเวลาต่อมา Bass (1981, pp.7-14) ได้รวบรวมความหมายของความเป็นผู้นำที่เกิดจากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการและนักศึกษาหลายๆ ท่าน โดยได้แบ่งลักษณะของภาวะผู้นำในเชิงต่างๆ ไว้ว่า ภาวะมีโอกาที่จะเกิดขึ้นได้จากกระบวนการกลุ่มเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพและผลที่เกิดจากบุคลิกภาพ จากศิลปะส่วนตัวที่สร้างขึ้นแล้วเกิดการทำตาม เกิดขึ้นจากอิทธิพลที่มีการสร้างขึ้นเกิดจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำเอง เกิดจากการโน้มน้าวหรือเกลี้ยกล่อมให้ผู้คนทำตามได้ เกิดจากมีความสัมพันธ์หรือคลุกคลีกับอำนาจเกิดจากการที่ผู้นำนั้นได้รับการยอมรับในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จเกิดขึ้นจากการมีปฏิกริยาที่เหมาะสมในช่วงเวลาฉุกเฉินหรือได้รับบทบาทการนำที่แตกต่างกันไป และสุดท้ายภาวะผู้นำอาจจะเกิดขึ้นได้จากการฝึกให้เป็นผู้นำอย่างมีโครงสร้างมาตั้งแต่ต้น ในยุคปัจจุบันนับตั้งแต่ปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมา ได้มีผู้เสนอความหมายของภาวะผู้นำ โดย Nahavandi (2000, p.4) ได้ให้ความหมายทางหนังสือของเขาว่า ภาวะผู้นำเป็นผลจากการรวมกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ของ ผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการนี้เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ Dubrin (2010, p.27) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลขององค์การที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ในส่วนของนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายความหมาย

Fiedler และ Garcia (1987, p.2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Bateman and Carl (1990, p.481) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะสื่อสารและนำคน และองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ

Owens (1991, p.135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ตามทำอะไรตามที่ต้องการ

Lynch (1993, pp.5-11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดขึ้น คนส่วนใหญ่จะรอให้มีอะไรมากระทบจึงจะทำ แต่ผู้นำจะไม่รอ ผู้นำจะคิดไปข้างหน้าเพื่อสนองความต้องการที่ตนผูกพันกับจุดประสงค์ขององค์กร

Yukl (1998, pp.3-4) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้ที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

Halpin (2001, pp.27-28) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 อย่าง ดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานกว่าผู้อื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5) ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Terry (1977) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stogdill (1974) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ผูกกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด

Plano (1973) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้อิทธิพลในการควบคุมการกระทำในเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

Burby (1972) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมาย

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ถูกยอมรับจากบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม โดยการแต่งตั้ง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการใช้อำนาจที่มีอยู่ รวมถึงเป็นผู้ที่สามารถผลักดันหรือชักจูงให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บุคคลภายในกลุ่มนั้นบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

สุทธทัย จันทรทรงกรด (2558, น.14) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เป็นที่ยอมรับจากบุคคลในกลุ่ม มีอิทธิพล มีอำนาจ มีความสามารถชักจูง และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามจุดประสงค์

ซอพี ราเซ (2560) ได้ให้ความหมายของไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและมีความสามารถในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

อรสา มาสิงห์ (2560, น.13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลต่อกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถออกคำสั่งให้บุคคลทำตามคำสั่งได้ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้โดยไม่ต้องสั่งการ เพื่อให้บรรลุผลหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Hersey and Blanchard (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มคน ที่มุ่งเพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

Yuki (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้ตาม โดยผู้เล็งวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร จัดการกิจกรรมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยจูงใจผู้ตาม รวมทั้งทำให้เกิดความสัมพันธ์ของการร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์กร

Kouzes and Posner (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำตาม เพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

Gibson; Ivancevich, and Donnelly (1997, p.272) ได้มีมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Nelson and Quick (1997, p. 346) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและแนวทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Draft (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

Ireland and Hitt (1999) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กร และเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำทีมงานสำหรับการปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Hoy and Miskel (2001) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะ ชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

DuBrin (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการ บังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

Lussier and Achua (2007) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้าง ข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

McClesky (2014, pp.117-125) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันคำว่า “ภาวะผู้นำ” ได้มีวิวัฒนาการตาม แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่หลากหลาย ทำให้การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจากอดีตจนถึง ปัจจุบันมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาแต่ครั้งโบราณกาล นับตั้งแต่มนุษย์มีการรวมกลุ่มกัน เป็นสังคม เป็นชุมชนวิวัฒนาการจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษ ที่ 20 โดยศึกษาตามแนวคิด ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปวิวัฒนาการ ของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้เป็น 4 ยุค ได้แก่ 1) ยุคการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2) ยุคการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ 3) ยุคการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ยุค การศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555, น.22-24) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหาร คือ การรู้จัก ปรับเปลี่ยนไปตามช่วงเวลา แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำได้มีการเปลี่ยนแปลงตาม สภาพแวดล้อม สถานการณ์ และพัฒนาการ โดยสามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้ คือ 1) ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories) 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

ปิยะนุช เงินชูศรี (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นจูงใจผลักดัน ชี้แนะและชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้ว กระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือของกลุ่ม

อังกูร เกาวัลย์ (2562) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลจูงใจ บุคคลอื่น ทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยการประสานความร่วมมือภายใต้การ ดูแล ชี้นำโน้มน้าวชักจูง กระบวนการสื่อสารอื่นๆ ที่เหมาะสม และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ตลอดจนอิทธิพลในตัวของผู้นำเองที่จะนำไปใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติตาม เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จุดประกายวิสัยทัศน์ให้แก่บุคคลหรือบุคลากร กำหนดแนวทางหรือในการทำงานให้กับผู้ตาม โดยผ่านกระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

Kouzes and Posner (1997) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) มีความซื่อสัตย์ 2) มองการณ์ไกล 3) มีความสามารถในการตัดสินใจ 4) มีศรัทธาในการทำงาน 5) มีจิตใจเป็นธรรม 6) ให้การสนับสนุน 7) ใจกว้าง 8) มีความเฉลียวฉลาด 9) มีความกล้าหาญ 10) เป็นที่พึ่งได้ 11) มีความตรงไปตรงมา 12) ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ 13) มีจินตนาการ 14) เอาใจใส่บุคคลอื่น 15) มีความสามารถในการตัดสินใจ 16) มีความทะเยอทะยาน 17) มีความจงรักภักดี 18) มีวุฒิภาวะ 19) ควบคุมตนเองได้ และ 20) อิสระเป็นตัวของตัวเอง

Yukl (2001) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย (1) ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (2) มีความไวต่อสภาพแวดล้อม (3) มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ความสำเร็จ (4) ชอบทำงานเชิงรุก (5) สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (6) มีความสามารถด้านการตัดสินใจ (7) เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ (8) ครอบงำความคิดของคนอื่นได้ (9) มีพลังในตัวสูง (10) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (11) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (12) มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง (13) มีความรับผิดชอบ 2) คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skill) ประกอบด้วย (1) มีความเฉลียวฉลาด (2) มีทักษะในการคิด (3) มีความคิดสร้างสรรค์ (4) มียุทธวิธีการแบบทู่ (5) มีความรู้ในเรื่องงาน (6) มีความสามารถในการพูด (7) มีทักษะการบริหาร (8) มีทักษะการจูงใจ (9) มีทักษะทางสังคม

กฤติยา มามีชัย (2562) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ และปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงานและองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหา มีทักษะในการคิด มีทักษะการบริหารและมีทักษะการจูงใจ กล่าวที่จะตัดสินใจ มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบสูง ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีไหวพริบปฏิภาณ สามารถปกครองและสามารถนำคนของตนเองสู่จุดหมายในการทำงานได้

DuBrin (2006) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ 1) ความเชื่อมั่น 2) นำไว้วางใจ 3) มีลักษณะโดดเด่นจนครอบงำคนอื่นได้ 4) กล้าแสดงออก 5) การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม 6) ความมั่นคงทางอารมณ์ 7) ความกระตือรือร้น 8) อารมณ์ขัน 9) มีความอบอุ่น โอบอ้อมอารี 10) อดทนต่อความตึงเครียด 11) รู้จักตนเองละมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในสถานศึกษาให้ร่วมมือกัน ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีองค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นอกบุคคล การกระตุ้นใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารให้รู้ว่าจะอนาคตสถานศึกษาจะต้องดำเนินไปทิศทางใด และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถอธิบายและจูงใจให้ บุคลากรมองไปในทิศทางอันเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน และเข้าใจถึงแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน

2) การสร้างบารมี หมายถึง ความสามารถที่ได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากบุคลากรและบุคคลทั่วไป เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม เป็นกัลยาณมิตร ทุ่มเทในการทำงาน และสามารถโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

3) การคำนึงถึงเอกบุคคล หมายถึง ความสามารถที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ตามความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละคน สร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา ช่วยสนับสนุนการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการบรรลุภารกิจประจำวันของครูผู้สอน และทำให้เกิดโครงการใหม่ๆ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

5) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจจูงใจ โน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าควรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

อังกูร เก้าวาลัย (2562) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำ คือ ความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก ความอบอุ่น โอบอ้อมอารี ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่น ความสำเร็จ ความเฉลียวฉลาดการมีทักษะในการคิด การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำตามยุคสมัย โดยสรุปได้ออกมาเป็น 4 ช่วงเวลา เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

1) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)

2) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)



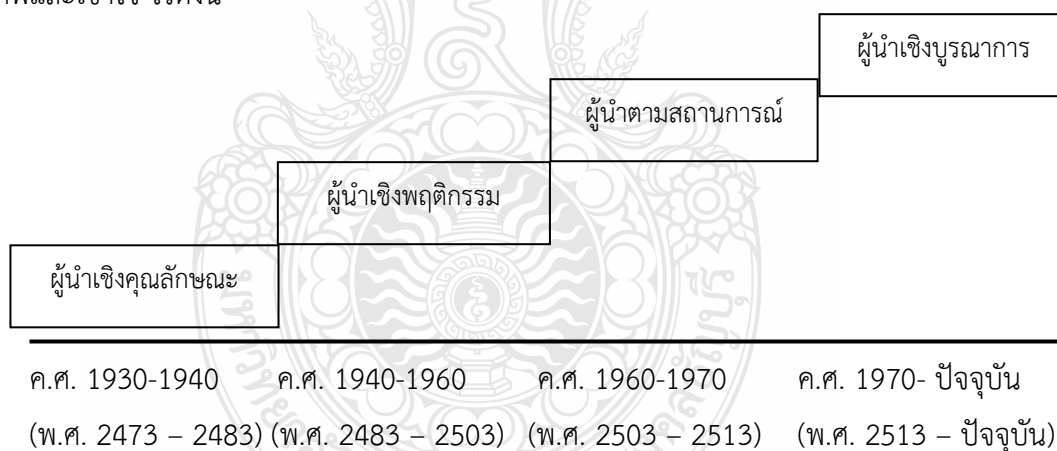
3) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)

4) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แสดงถึงแนวคิดของการเป็นผู้นำที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของโลก นักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทบทวนซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเกิดเป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงเวลา ได้แสดงถึงทฤษฎีของภาวะผู้นำที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่ไม่ว่าจะยุคสมัยใด จะอดีตหรือปัจจุบัน เป้าหมายสูงสุดของทฤษฎีเหล่านี้ ก็เพื่อจะสร้างผู้นำที่ดี เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559, น.9) ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากให้ความหมายของภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งก็ล้วนแต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา นักวิชาการเป็นจำนวนมากได้พยายามที่จะศึกษาความเชื่อ แนวคิด มาจนถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อที่จะค้นคว้าหาคำตอบถึงทฤษฎีของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารในแต่ละยุคสมัย เป้าหมายคือทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักวิชาการเหล่านั้นมีจุดมุ่งหมายในการที่จะสามารถระบอบุคคลประกอบ ลักษณะ หรือปัจจัยในด้านต่างๆ ที่จะสามารถสร้างผู้นำที่ดีได้

ผู้วิจัยจึงขอสรุปแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำที่สำคัญในแต่ละช่วงยุคสมัย เพื่อให้ง่ายต่อการเห็นภาพและเข้าใจ ไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามยุคสมัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เริ่มต้นขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1930 โดยมีความเชื่อมาจากกลุ่มบุคคลที่ว่า ภาวะผู้นำมีติดตัวมาตั้งแต่ตอนเกิด เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้งานวิจัยในช่วงเวลานั้นส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม ลักษณะใดที่ผู้นำมีแต่ผู้ตามไม่มี บ่งบอกถึงความพิเศษบางอย่างที่ทำให้บุคคลนั้นได้ขึ้นชื่อว่า เป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ในยุคสมัยนั้นแต่สามารถพัฒนาได้

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555, น.24) ได้กล่าวว่า ต้นกำเนิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่เกิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) โดยจากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904 - 1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถอื่นๆ ทางด้านสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2557, น.113-114) ได้กล่าวว่า จากข้อค้นพบของต่างประเทศ 100 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่สรุปผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1) มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงขับ ต้องการประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร

2) มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

3) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

Stogdill (1974) ได้ศึกษางานวิจัย 124 เรื่อง พบว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ ได้แก่ แข็งแรง รูปร่างสูงใหญ่ บุคลิกดี ฉลาด มีความสามารถในการปรับตัว กล้าหาญกระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง อดทน ต้องการความสำเร็จ สมหวัง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และการปกครองบังคับบัญชา

Lunenburg & Ornstein (2014, p.118) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่นใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านศักยภาพ (Capacity) ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง
- 2) ด้านการประสบผลสำเร็จ (Achievement) ผู้ที่มีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์
- 3) มีความสำเร็จในการดำเนินการงานเป็นอย่างดี
- 4) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงย่อมจะเป็นที่มาของภาวะผู้นำที่ดี
- 5) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้านกับองค์กร หรือกลุ่มบุคคล
- 6) ด้านสถานภาพ (Status) ผู้ที่จะมีภาวะผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีสถานภาพที่มั่นคง และน่าเชื่อถือ

จากการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ บุคคลที่มีลักษณะบางประการที่อาจสนับสนุนให้พวกเขาสามารถเป็นผู้นำได้จากการเป็นผู้ตาม อาทิเช่น สติปัญญา ความซื่อตรง ความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ความคิดสร้างสรรค์ ความทะเยอทะยาน ความมั่นคง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความยุติธรรม ความจงรักภักดี และอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามเหล่านั้นสามารถที่จะพัฒนาตนเองจนกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จึงเกิดเป็นข้อโต้แย้งในเวลาต่อมา ทำให้นักวิชาการเป็นจำนวนมากยืนยันเป็นเสียงเดียวกันว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) ยังไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องเสมอไปของทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories)

ในปลายปี ค.ศ. 1940 นักวิชาการและนักวิจัยได้มีการเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) โดยมีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จของผู้นำมาจากพฤติกรรมที่เขาทำมากกว่าลักษณะที่เขาเกิดมาเป็น ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ในชวงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ด้วยวิธีดังกล่าวจะชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต่างมีอิทธิพลต่อกัน

ซึ่งได้มีการศึกษาค้นคว้า ทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎีดังต่อไปนี้ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดติน

## การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

Lunenburg & Ornstein (2013, p.125) ได้กล่าวถึง การศึกษาภาวะผู้นำของไอโอวา เป็นความพยายามศึกษาแบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) จากผลที่มีต่อเจตคติ และประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian leadership) ผู้นำเป็นผู้ชี้นำอย่างมากและไม่ยอมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำเป็นผู้จัดโครงสร้างและจัดอันดับสถานการณ์ของงานเสร็จสมบูรณ์ไว้ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้นำมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเต็มที่ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงงานเสร็จ

2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำส่งเสริมการตัดสินใจแบบกลุ่มบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสภาพที่มีผลกระทบต่องาน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ

3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ผู้นำให้อิสระและสิทธิเสรีภาพแก่กลุ่มทั้งหมด และปล่อยให้เป็นเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแต่ละอย่างด้วยตนเอง ที่จริงแล้วผู้นำไม่ได้ใช้ภาวะผู้นำเลย

## การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

Derue & Wellman (2013) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee center supervisors หรือ human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริม และสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือ และให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production center supervisors หรือ task-oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรม และการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

## การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin & Winer (1957 cited in Hoy & Miskel, 2013) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ ได้แก่

1) พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้แก่

- (1.1) การมอบหมายงาน
- (1.2) การจัดทำมาตรฐานงาน
- (1.3) การประเมินการปฏิบัติงาน
- (1.4) การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2) พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการยอมรับฟังปัญหาและข้อเสนอนะต่างๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin

Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม) สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น สถานการณ์จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของทฤษฎีนี้ เปรียบเสมือนกับตัวแปรต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมอย่างมีระบบตามสถานการณ์ โดยทฤษฎีนี้จะใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองในการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มบุคคล

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559, น.11) ได้กล่าวว่า เป็นไปได้ว่าบุคคลอาจจะเป็นผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง และเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่ทั้ง 2 แนวคิดเสนอว่า ลักษณะของผู้นำเป็นรูปแบบที่ไม่สามารถยืดหยุ่นได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ สถานการณ์ (Situation)

กลุ่มคน (Group) และค่านิยมความเชื่อส่วนตัวของผู้นำ (Leadership's Mindset) ซึ่งลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง Tannenbaum & Schmidt (1973, pp.162-164) เป็นนักทฤษฎีซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์ตามทัศนะของ Tannenbaum & Schmidt ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2) ภาวะผู้นำตามแบบจำลอง Fiedler (1976) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

(2.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations) หมายถึงระดับของการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุน ความจงรักภักดี และศรัทธา มิติด้านนี้สำคัญที่สุดเพราะถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี ก็จะทำให้สมาชิกช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำ

(2.2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ความชัดเจนเกี่ยวกับงานของผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

(2.1.1) ความชัดเจนของเป้าหมาย

(2.2.2) จำนวนวิธีที่ใช้ปฏิบัติงาน

(2.3.3) ความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา

(2.4.4) ความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ

(2.3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Position power) หมายถึง อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้นำจะสามารถให้รางวัลหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A life cycle theory of leadership) Hersey & Blanchard (1993) ให้ทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา Hersey & Blanchard เชื่อว่า ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (Delegation) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) สำหรับสถานการณ์ให้ดูที่วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม

4) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path goal theory) ของ House (1971, pp.321-338) ทฤษฎีนี้อธิบายให้ทราบว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณา

จากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อพิจารณาจากความสำเร็จในการทำงานนั้น ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจ การยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กร และของผู้นำไปพร้อมๆ กัน ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ

- (4.1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (Directive leadership)
- (4.2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive leadership)
- (4.3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative leadership)
- (4.4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement oriented leadership)

ซึ่งก็มีนักวิจัยหลายๆ ท่านได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา เป็น 3 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) สถานการณ์

พงษ์เทพ สุขทนารักษ์ (2556, น.12) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งมีอำนาจบางอย่างเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คนที่เป็นผู้นำมีชื่อเรียกต่างๆ เช่น กษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี ประธานผู้บังคับบัญชา เจ้านาย เป็นต้น ผู้นำบางคนมีบทบาทที่จะบริหารองค์กร แต่บางคนอาจเป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น สำหรับผู้นำทางการบริหารการศึกษาอาจหมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน อธิการบดี หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำดังกล่าวมานอกจากจะได้มีอำนาจตามกฎหมายแล้ว ยังต้องอาศัยอำนาจบารมี อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง จึงจะสามารถบริหารจัดการในหน้าที่ของตนเองตามบทบาทเฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละหน้าที่ โดยใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะจูงใจคนในหน่วยงานให้กระทำตามที่ตนต้องการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำในทุกๆ ส่วน

วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ (2556, น.15) ได้กล่าวว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่กระทำตามคำสั่ง หรือการมอบหมายงานจากผู้นำ ซึ่งผู้ตามมีอยู่ 4 ประเภท คือ

- 1) ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ
- 2) ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ
- 3) มีความสามารถแต่ไม่มีความมั่นใจหรือไม่มั่นใจ
- 4) มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช (2557, น.8) ได้กล่าวว่า สถานการณ์ หมายถึง เวลา ช่วงเวลา กำหนดการ สถานที่ โอกาส สภาพะของการทำงานนั้นๆ เช่น ก่อนเปิดภาคเรียนจะมีการประชุมครู

อบรม และชี้แจงการปฏิบัติงาน ก่อนจัดโครงการใดๆ ก็จะมีคำสั่ง ในคำสั่งก็จะมีกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานจริง ดังนั้น ผู้บริหารจะบริหารงานใดๆ จะต้องมีการคำนึงถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งแบบผู้นำต่างๆ ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้หลายๆ แบบทั้งนี้ก็จะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 3 ช่วงเวลาก่อนหน้าไว้ด้วยกัน เป็นการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำในการสร้างผลกระทบต่อตรงกับสถานการณ์ในองค์กรเพื่อเป้าหมายในการบรรลุประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555, น.28) ที่ได้กล่าวว่า ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามจะรวบรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล โดยทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำที่เกิดจากอิทธิพลนี้อาจเกิดจากการที่ผู้นำนั้นมีภาวะผู้นำแบบบารมี ซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอของ House (1976)

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถออกคำสั่งให้บุคคลทำตามคำสั่งได้ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้โดยไม่ต้องสั่งการ เพื่อให้บรรลุผลหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่จุดประกายวิสัยทัศน์ให้แก่บุคคลหรือบุคลากร กำหนดแนวทางหรือในการทำงานให้กับผู้ตาม โดยผ่านกระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้



## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำเรียนในภาษาไทยที่พบเห็นได้อย่างหลากหลาย เช่น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักการศึกษาหลายท่านไว้ดังนี้

Griffin (1996) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้น ประสบการณ์การเรียนรู้ การตั้งใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

Dessler (1998) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญ ทั้งทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร ต่อการสร้างความผูกพันสำหรับวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ 2 ประการ คือ 1) มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มอบงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้มองไกลเกินกว่าสิ่งที่ตนเองสนใจไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้เกิดประโยชน์มากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งที่เขาจะคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทาย ความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุผล

Bass (1997) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และควรคำนึงถึงปัจเจกบุคคลผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย และยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะขึ้นอยู่กับพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกัน มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา ว่าเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปความแตกต่างได้ ดังตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ตารางที่ 2.1** ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ความแตกต่าง | ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  |
|-------------|---|--|
| คุณลักษณะ   | มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง | มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเห็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิงเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์  |
| แรงจูงใจ    | รางวัล (ภายนอก)   | การเห็นคุณค่า (ภายใน)  |
| อำนาจ       | ประเพณีปฏิบัติ  | ความมีบุคลิกภาพ  |
| จุดเน้น     | ผลที่ได้  | วิสัยทัศน์   |
| ผู้นำ       | เน้นกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางแผน                | เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม |
| ผู้ตาม      | แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล      | ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง   |
| ผล          | การทำงานตามที่คาดหวัง   | ก้าวกระโดดในการทำงาน   |

**ที่มา:** Mosley; Pictri and Megginson (1996 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543)

Bass and Avolio (1994) ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและการฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLO) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass and Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีการวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (Jung; Sosik & Bass, 1995 cited in Bass & Yammarino, 1991)

นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่นๆ เช่น บริษัท เฟียท (Fiat) เป็นกลุ่มข้ามชาติของบริษัทอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของ Bass นำไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างาน จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุกๆ ส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชนในกิจการสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษา จากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bernard M Bass & Avolio, 1994)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ Bass เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) (Bernard M Bass & Avolio, 1994)

Yulk (2006) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกิดความคาดหวัง

Burns (1978) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยผู้นำจะตระหนักถึงการจูงใจและความต้องการของผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย กล่าวคือ ผู้ตามจะพัฒนาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาเป็นผู้นำจริยธรรม จึงเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow ให้สูงขึ้น และยังได้กล่าวอีกว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างสัมพันธ์ด้วยการยกระดับแรงจูงใจ และจริยธรรม โดยผู้นำมุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อดึงศักยภาพในตัวออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มขึ้น

DuBrin (1998) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้

สมาชิกผู้สืบทอดอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นสร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bennis (1997) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันโลกธุรกิจ เช่น บริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบใหม่มาเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาเพื่อความสำเร็จขององค์การ

Razil and Swanson (1998) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้นๆ

Mushinsky (1997, p.373) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

Schultz & Schultz (1998) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

กิตติรานีย์ ขวพร (2558) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของตนเอง

อาจารย์ ฉัตรมณี (2560) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้นำในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น

อังกูร เถาว์ลย์ (2562) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของ

ผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความพยายามในการทำงานให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง ใช้กระบวนการต่างๆ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพให้มากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการบริหารจัดการผู้ร่วมงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ หลากหลายวิธีการ และปฏิสัมพันธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเห็นคุณค่าของตนเอง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กิตติรานีย์ ขวงพร (2558) ได้ทำการสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Avolio et al., 1999; Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsier, 1997; Rowold, 2005; กมลวรรณ เภกะนั้นันท์, 2555; กุลนรี ถนอมสุข, 2009; ธนินทร์ รัตน์โอฬาร, 2556; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 และ เสาวรส ยิ่งวรรณะ, 2555)

Burns (1978) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1) ลักษณะพิเศษ (Charisma) คือ การเกี่ยวข้องกับการใช้วิสัยทัศน์จิตสำนึกทางภารกิจและปลุกฝังความภูมิใจ เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ภาวะผู้นำโดยการสร้างบารมี ถือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะมีอำนาจและอิทธิพลมากที่สุดในการบรรดากระบวนการอื่นๆ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ การเกี่ยวพันกับการติดต่อสื่อสารความคาดหวังที่สูงการใช้สัญลักษณ์เพื่อรวมพลัง การแสดงออก ความมุ่งหมายที่สำคัญด้วยวิถีทางที่เรียบง่ายและเป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจูงใจให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3) การกระตุ้นสติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การเกี่ยวพันกับการส่งเสริมความคิดเห็น ความมีเหตุผลและการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ เป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual Consideration) คือ การปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล การสอนงาน การให้คำแนะนำ หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันโดยเฉพาะผู้ตามบางคนความ

ต้องการของเขาจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลให้เป็นคนที่มีศักยภาพ

ทรงผล เจริญคำ (2563) ได้สรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Burns มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) ลักษณะพิเศษ (Charisma)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 3) การกระตุ้นสติปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual Consideration)

Bass (1985) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบทความเรื่อง “Does the transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็น องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี

นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ยังมีแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Bass and Avolio (1993) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งโมเดลนี้จะประกอบด้วย

ภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสภาพเต็มที่ในการทำงาน หรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณค่าของผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบรรลุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการ หรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยใช้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

(1.1) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

(1.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

(1.3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือมีบางอย่างผิดพลาด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4’s” (Four I’s) คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว



และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้

ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ 모르สีกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

Leithwood & Jantzi (1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจาก Burns และ Bass และศึกษาภาวะผู้นำของ Bass and Avolio ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 6 ด้าน คือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพ่วงค์กรสู่เป้าหมายที่สำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ การทำให้ผู้ร่วมงานให้การยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร

2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการของการพัฒนาเป้าหมายของสถานศึกษา กระตุ้นครูทุกคนให้ทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจยกย่อง ให้เกียรติ

4) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยให้เกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า

5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อกระตุ้นและจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษารับรู้ว่า ผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากร มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ปฏิบัติ

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

วรวัทน์ แสงน้อยอ่อน (2558) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เป็น 7 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or IL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความ

เป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสำเร็จผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ 모르สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจเกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ลำดับ | องค์ประกอบ                           | กิตติรานีย์ ขวงพร (2558) | Burns (1978) | ทรงพล งามป8e (2563) | Bass (1985) | Bass & Avolio (1993) | Leithwood & Jantzi (1996) | Hoy & Miskel (2001) | Sidani (2007) | วารวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) | รวม |
|-------|--------------------------------------|--------------------------|--------------|---------------------|-------------|----------------------|---------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------|-----|
| 1.    | มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์            | ✓                        |              |                     |             | ✓                    |                           |                     | ✓             |                             | 3   |
| 2.    | การสร้างแรงบันดาลใจ                  | ✓                        | ✓            | ✓                   | ✓           | ✓                    |                           | ✓                   | ✓             |                             | 7   |
| 3.    | การกระตุ้นทางปัญญา                   | ✓                        | ✓            | ✓                   | ✓           | ✓                    | ✓                         | ✓                   | ✓             |                             | 8   |
| 4.    | การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล               | ✓                        | ✓            | ✓                   | ✓           | ✓                    | ✓                         | ✓                   | ✓             |                             | 8   |
| 5.    | การมีลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์         |                          | ✓            | ✓                   |             |                      |                           |                     |               |                             | 2   |
| 6.    | แบบปล่อยตามสบาย                      |                          |              |                     |             | ✓                    |                           |                     |               |                             | 1   |
| 7.    | ให้รางวัลตามสถานการณ์                |                          |              |                     |             | ✓                    |                           |                     |               |                             | 1   |
| 8.    | การบริหารแบบวางเฉย                   |                          |              |                     |             | ✓                    |                           |                     |               |                             | 1   |
| 9.    | การสร้างบารมี                        |                          |              |                     |             | ✓                    |                           | ✓                   |               |                             | 2   |
| 10.   | การมีวิสัยทัศน์                      |                          |              |                     |             |                      | ✓                         | ✓                   |               |                             | 2   |
| 11.   | การถือกุศโลบายยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม |                          |              |                     |             |                      | ✓                         |                     |               |                             | 1   |
| 12.   | การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม            |                          |              |                     |             |                      | ✓                         |                     |               |                             | 1   |
| 13.   | การคาดหวังผลการปฏิบัติงานระดับสูง    |                          |              |                     |             |                      | ✓                         |                     |               |                             | 1   |
| 14.   | เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง              |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |
| 15.   | เป็นคนกล้าเปิดเผย                    |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |
| 16.   | เชื่อมั่นในคนอื่น                    |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |
| 17.   | ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน              |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |
| 18.   | เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต             |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |
| 19.   | สามารถเผชิญความซับซ้อน               |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |
| 20.   | เป็นผู้มองการณ์ไกล                   |                          |              |                     |             |                      |                           |                     |               | ✓                           | 1   |

จากการสังเคราะห์ผู้วิจัยเลือกข้อที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป จึงได้การองค์ประกอบของ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 5) การมีลักษณะพิเศษ
- 6) การสร้างบารมี
- 7) การมีวิสัยทัศน์

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

Cohen (1990) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา โดยคนที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการ  
คิดค้นถึงกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์วางแผน  
การนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารในระดับที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่  
องค์การกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาโดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น  
ในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการ  
แก้ไขปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาใน  
แง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Sadani (2007) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
ผ่านความท้าทาย ความเชื่อ หรือมุมมองของกลุ่ม เป็นการกระตุ้นด้วยปัญญาเชิงวิพากษ์ และการแก้  
ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถ  
ในการกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา ช่วย  
สนับสนุนการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการบรรลุภารกิจประจำวันของครูผู้สอน และทำให้เกิดโครงการ  
ใหม่ๆ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษา  
กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและ  
จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย  
ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน รู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ยอมรับ

ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล แจ้งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ แนะนำให้ศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการตั้งใจพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

อังกร เถาว์ลย์ (2562) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สร้างความตระหนักให้ครูกำลังคิดสิ่งใหม่ให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบและมีวิธีการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา มียุทธศาสตร์ในการคิดตลอดจนการสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำกระตุ้นความคิด ส่งเสริมให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์ปัญหา และใช้เหตุผล ข้อมูล หลักฐานต่างๆ ในการแก้ไขปัญห วิเคราะห์วางแผนการ



ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนการพัฒนาวิธีใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา และมีการประเมินผลงานเพื่อดูพัฒนาการของบุคลากร

#### ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือ ให้ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้องเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถที่ต่างกันผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้อง โดยการมอบหมายงานให้ตามความสามารถแต่ละบุคคลใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ ให้ความสนใจในความต้องการ ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้องผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

Yukl (1994) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นการยอมรับความต้องการของพยายามที่พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ทำทนายให้เพื่อความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

Sadani (2007) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ชและคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานพิจารณาเป็นรายบุคคล สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมายที่ช่วยทั้งบุคลากรและองค์กร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ตามความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละคน สร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ สนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน สร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและความคุ้นเคย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ

ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ 모르สีกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

อังกูร เกาวัลย์ (2562) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน คอยช่วยเหลือชี้แนะ ให้คำแนะนำเมื่อครูต้องการ และกระตุ้นปลุกเร้าและยกระดับความต้องการของครูให้มีความต้องการใน ระดับที่สูงยิ่งขึ้น

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารที่วินิจฉัยดูแลเอาใจใส่รายละเอียด วิเคราะห์แยกแยะความต้องการของบุคลากรเป็น รายบุคคล รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรับปรุง พัฒนาจุดเด่นจุดด้อย โดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความสามารถอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความต้องการ และความถนัดเป็นรายบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลด้วยการดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการของแต่ละคน มีความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ส่งเสริมและพัฒนาแต่ละบุคคลตามความสามารถของบุคคลนั้นๆ สนใจความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง มอบหมายงานตามความสามารถ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม คอยให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน ยกย่องระดับความต้องการ และพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาตนเองยิ่งขึ้น

#### ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

Cohen (1990) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้กระทำ โดยสร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ และสร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า ตลอดจนสร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

Sadani (2007) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ให้จิตวิญญาณของทีมบรรลุเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น และการเติมโตขององค์กร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการจุดประกาย โน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าควรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน เป็นคนมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จและให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน ว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จ ฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานรู้จักการวางแผน การดำเนินงานในอนาคต ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม มีความรักและสามัคคีในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก

ซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อังกูร เกาวัลย์ (2562) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ชี้ให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนจนบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าภารกิจที่ต้องการทำเป็นสิ่งสำคัญ และเกิดเป็นความพยายามและทุ่มเททำงานเต็มกำลังความสามารถ

รุ่งนภา จันทรลี (2562) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญ ได้ให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายๆ ไป รวมถึงการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในเรื่องต่างๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีการมองการณ์ไกล มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน กระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง เห็นคุณค่าของงานที่ทำ คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาอยู่เสมอ สร้างความเชื่อว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่ การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจเลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพ

Yukl (1994) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ

ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

McShane and Von Glinow (2000) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตามสะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริงและบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การกินใจไปปฏิบัติร่วมกัน

Sadani (2007) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานสามารถไว้วางใจและเคารพ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามความเหมาะสมด้วย

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

อังกรุ เถาว์วัลย์ (2562) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกว่ามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน เป็นมิตรใจดีเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน

ไว้วางใจ เคารพศรัทธา หลีกเลียงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ประกอบพิจารณาการตัดสินใจมีวิสัยทัศน์ที่ดี

รัฐสภา จันทรลี (2562) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำแล้วแสดงเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ชัดเจน มีอิทธิพลในการดึงดูดใจจนได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้บุคลากรไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับการที่ผู้ตามรักใคร่ ให้ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ซึ่งได้มาจากคุณสมบัติพิเศษของผู้หน้าที่ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม บอกความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของโรงเรียนได้ มีการจูงใจ ผู้นำเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม กระตุ้นจูงใจและนำไปปฏิบัติร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตโรงเรียนจะต้องดำเนินงานไปในทิศทางใด มองเห็นภาพปฏิบัติการในอนาคต อธิบายแจ่มจูงใจให้ผู้ตาม ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการบอกวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน กำหนดกิจกรรมและแนวทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

#### การมีลักษณะพิเศษ

Burns (1978) กล่าวถึง การมีลักษณะพิเศษ (Charisma) ไว้ว่าเป็นการเกี่ยวกับการใช้วิสัยทัศน์ จิตสำนึกทางภารกิจและปลุกฝังความภูมิใจ เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ภาวะผู้นำโดยการสร้างบารมี ถือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะมีอำนาจและอิทธิพลมากที่สุดในบรรดากระบวนการอื่นๆ มีการเกื้อหนุนในการทำงาน

ทรงพล เจริญคำ (2563) กล่าวถึงการมีลักษณะพิเศษ ไว้ว่า การเกี่ยวพันกับการใช้วิสัยทัศน์ จิตสำนึกทางภารกิจและปลุกฝังความภูมิใจ เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ภาวะผู้นำโดยการสร้างบารมี ถือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะมีอำนาจและอิทธิพลมากที่สุดในบรรดากระบวนการอื่นๆ

Bruce J. Avolio & Francis J. Yammarino (2013) กล่าวถึง การมีลักษณะพิเศษ ไว้ว่าเป็นความสามารถพิเศษในการบูรณาการงานการมีหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สุปรีชา หริ่มรัชดา (2556) กล่าวถึง การมีลักษณะพิเศษ ไว้ว่าเป็นความซ้ำของหรือความสามารถบางด้านของบุคคล ควรคำนึงถึงความสามารถพิเศษนั้น เป็นพรสวรรค์หรือทักษะขั้นสูงที่เกิดจากการฝึกฝน อาจกล่าวได้ว่า พรสวรรค์ คือ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษอย่างสูงในหลายๆ ด้าน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีลักษณะพิเศษ หมายถึง การปลูกจิตสำนึกทางภารกิจ และปลูกฝังความภูมิใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดี สามารถบูรณาการความสามารถที่หลากหลายด้านเข้าด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถรอบด้าน

#### การสร้างบารมี

Bass (1985) กล่าวถึงการสร้างบารมี ไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลูกฝังความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ

Weber (1947) ได้เสนอความหมายของการสร้างบารมีในหนังสือของเขาว่า บารมีนั้นเป็นพรสวรรค์ที่อธิบายได้ถึงความมีอิทธิพลที่ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน และอยู่นอกเหนือการควบคุมของกฎหมาย แต่ผู้ตามนั้นยอมศิโรราบกับสิ่งที่พวกเขาถือว่าเป็นแรงบันดาลใจอันเกิดขึ้นจากพรสวรรค์ หรือคุณภาพที่อยู่เหนือธรรมชาติ ผู้นำแบบบารมีเป็นเอกลักษณ์ของบุคคลผู้ซึ่งได้รับการยอมรับจากบุคลิกภาพ ความสามารถที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ตาม สร้างให้เกิดความจงรักภักดี การมีความรู้สึกพร้อมและความศรัทธาให้กับเหล่าผู้ตาม ซึ่งเขาเหล่านั้นยึดถือเอาผู้นำนั้นเป็นแรงบันดาลใจเป็นวีรบุรุษ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ลึกซึ้งที่นำมาสู่ความผูกพัน มีแรงจูงใจ และการปฏิบัติงานหรือหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ

Robert J. House (1974) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเพซิลวาเนีย ได้เสนอผ่านทางงานวิจัยของเขาว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะนิสัยของผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเป็นไปในทางที่สร้างให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะความน่าเชื่อถือสูง มีการยกตัวอย่างหรือทำเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับชวยอมรับ และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งก่อให้เกิดพันธะหน้าที่ร่วมกันในการนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรที่จะส่งผลให้การมีบารมีของผู้นำเพิ่มสูงขึ้นไปอีก

Lussier & Achua (2001, p.375) ได้เสนอผ่านหนังสือของพวกเขาว่บารมี คือ กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์กร และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์กร ซึ่งหากผู้นำได้รับการยอมรับว่ามีบารมีแล้วนั้นก็เกิดสิ่งเรียกว่า “ภาวะผู้นำแบบบารมี” โดยภาวะผู้นำแบบบารมีเป็นกระบวนการที่อยู่เหนือธรรมชาติและนำไปสู่แรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคคลอยู่เหนือผู้อื่นในสถานการณ์ที่วิกฤต บุคคลที่มีลักษณะผู้นำประเภทนี้ มักจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและถูกฝากความหวังจากผู้คนในสถานการณ์ที่วิกฤต

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) กล่าวถึง การสร้างบารมี ไว้ว่าเป็นความสามารถที่ได้รับ ความเลื่อมใสศรัทธาจากบุคลากรและบุคคลทั่วไป เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม เป็นกัลยาณมิตร ทุ่มเทในการทำงาน และสามารถโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

กรรณิกา บุญช่วย (2561) กล่าวถึง การสร้างบารมี ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เพื่อเป็นแบบอย่างหรือต้นแบบให้บุคลากรสถานศึกษา มีความศรัทธา น่านับถือ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร มีความชื่นชมยินดีที่จะปฏิบัติภารกิจ โดยตัวผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง

อารีรัตน์ จินแส (2563) กล่าวถึง การสร้างบารมี ไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์ซึ่งผู้บริหารปฏิบัติ เพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทาง โดยมีอิทธิพลเหนือความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของ ทีมบริหารผ่านพฤติกรรม ความเชื่อและการเป็นตัวอย่างของผู้นำฝ่ายบริหาร โดยประกอบด้วย คุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1) วิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาจะต้อง ดำเนินไปทิศทางใด และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานในอนาคต บอกวัตถุประสงค์ของการทำงานให้บุคคล ทราบอย่างชัดเจน สามารถอธิบายและจูงใจให้บุคลากรมองไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน และเข้าใจถึงแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน

2) มีความมั่นใจในตนเอง หมายถึง กล้าแสดงออก กล้าพูด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง แปลกๆ ใหม่ๆ กล้าที่จะลงมือทำและเสนอแนะเทคนิควิธีการในการดำเนินงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใน การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็ม ความรู้ ความสามารถ และมีความตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ได้รับในการปฏิบัติงาน ให้กำลังใจโน้มน้าวจูงใจ ให้บุคลากรมุ่งความสนใจในวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ เกิดความรู้สึกว่าควรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย เสริมสร้างกำลังใจ แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4) มีทักษะการสื่อสารยอดเยี่ยม หมายถึง ผู้บริหารมีความเข้าใจอันดีและความเที่ยงตรงของ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ มีความชัดเจนในการเสนอแนะ และสร้างความเข้าใจที่ดีในข้อมูลข่าวสารให้กับ บุคลากรทั้งที่ไม่เป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร

5) มีความกล้าที่จะเสี่ยง หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิด หรือการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน ที่จะก่อประโยชน์ทั้งกับตัวเอง ผู้อื่น และหน่วยงาน โดยอิงจาก ข้อมูลที่มีอยู่และจากประสบการณ์ส่วนตัว พัฒนความสำเร็จที่มีให้ดียิ่งขึ้น และเรียนรู้จากความล้มเหลว รวมไปถึงถ่ายทอดแบ่งปันประสบการณ์ให้กับผู้อื่น ทั้งในด้านของการใช้ชีวิตและการทำงาน



6) มีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต อดทน อดกลั้น ยุติธรรม เสียสละ ทุ่มเท มีความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นของคนของผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้รับบริการอย่างเสมอภาค และเป็นแบบอย่างที่ดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ ได้รับการยอมรับ ความเลื่อมใส ศรัทธา จากบุคลากร เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ทุ่มเทในการทำงาน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วยความจงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วมผูกพัน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ

#### การมีวิสัยทัศน์

Leithwood & Jantzi (1996) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ว่า เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพ่วงค์กรสู่เป้าหมายที่สำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ การทำให้ผู้ร่วมงานให้การยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร

Beare & Bennis (1985) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ คือ ภาพองค์การในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

Blumberg and Greenfield กล่าวถึง วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคตได้สำเร็จ

Duke (1987) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กรและสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไรเพื่อกำหนดกิจกรรม และแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยไม่เสียเวลากระทำการในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเป็นพิเศษยิ่งกว่าธรรมดา

Sergionvanni กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ได้

Bennis and Nanis ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพลักษณ์ทางสมองต่อมา Bears และคณะ ให้ความหมายว่าวิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกันเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม Davis และ Tomas กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นเสมือนพิมพ์เขียว

ขององค์กร ซึ่งเราต้องการให้เป็นอนาคต และวิสัยทัศน์นั้นจะทำให้เราสามารถเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้นได้ ส่วน Barth ให้ความหมายว่า การเดินไปข้างหน้าอย่างมีจุดหมายอย่างแน่นอนและชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม และ Braun กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ว่าเป็นการสร้างภาพในอนาคต โดยการอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลบริหารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้ Kotter ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ว่าเป็นภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคตซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคลแม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว สอดคล้องกับ Phillips ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและเห็นนโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้"

ทิมลพรธณ เพชรสมบัติ (2555) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ว่า ความสามารถในการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาจะต้องดำเนินไปทิศทางใด และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถอธิบายและจูงใจให้บุคลากรมองไปในทิศทางอันเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน และเข้าใจถึงแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ว่า การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกัน ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์มีความชัดเจน วิสัยทัศน์มีความท้าทาย และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

รุ่งนภา จันทรลี (2562) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับหรือกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายโดยมีการรวบรวมข้อมูล ระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขึ้นมา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน จนเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ โดยใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทาง การกระทำตนเป็นแบบอย่างและการให้รางวัลด้วยคำพูดหรือการกระทำในการทำสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

อารีรัตน์ จินแส (2563) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ ไว้ว่าเป็นความสามารถในการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาจะต้องดำเนินไปทิศทางใด และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานในอนาคต บอกวัตถุประสงค์ของการทำงานให้บุคคลทราบอย่างชัดเจน สามารถอธิบายและจูงใจให้บุคลากรมองไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน และเข้าใจถึงแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตโรงเรียนจะต้องดำเนินงานไปในทิศทางใด มองเห็นภาพปฏิบัติการในอนาคต อธิบายแจ่มแจ้งให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการบอกรัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน กำหนดกิจกรรมและแนวทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

## 2.3 บริบทของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี

สภาพทั่วไปของการศึกษาเอกชนจังหวัดปทุมธานี

โรงเรียนเอกชน หมายความว่า สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบ หรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 จำแนกโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1) โรงเรียนในระบบ หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 อันมีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 มาตรา 33 มาตรา 41 และ มาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ประกอบกับมติคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง กำหนดประเภทและระดับของโรงเรียนในระบบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ประเภทสามัญศึกษา หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่างๆ ได้แก่

### (1) ระดับก่อนประถมศึกษา

ก. ระดับเตรียมอนุบาล เป็นการมุ่งเน้นการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน รวมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กเมื่อมีอายุครบสองปี

ข. ระดับอนุบาล โดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุตั้งแต่สามปี ถึงหกปี เพื่อเป็นรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมเด็กทั้งร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมในสังคม

(2) ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

(3) ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็นสองระดับ คือ

ก. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบกิจการและอาชีพตามควรแก่วัย โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

ข. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

จากข้อมูลโรงเรียนเอกชนในระบบดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 จำนวนโรงเรียน นักเรียน ห้องเรียน และครูของโรงเรียนเอกชนในระบบ

| ที่         | อำเภอ         | จำนวน<br>โรงเรียน | จำนวน<br>นักเรียน | จำนวน<br>ห้องเรียน | จำนวนครู |
|-------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------|
| 1.          | เมืองปทุมธานี | 19                | 4,190             | 250                | 393      |
| 2.          | สามโคก        | 1                 | 338               | 20                 | 20       |
| 3.          | ลาดหลุมแก้ว   | 3                 | 2,473             | 78                 | 92       |
| 4.          | คลองหลวง      | 13                | 7,518             | 276                | 315      |
| 5.          | ธัญบุรี       | 23                | 15,673            | 589                | 752      |
| 6.          | ลำลูกกา       | 23                | 13,778            | 483                | 808      |
| 7.          | หนองเสือ      | 2                 | 299               | 24                 | 29       |
| รวมทั้งสิ้น |               | 84                | 44,269            | 1,720              | 2,409    |

**ตารางที่ 2.4** จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ

| ที่         | อำเภอ         | เตรียม<br>อนุบาล | ระดับการศึกษา |        |          |           | รวมทั้งสิ้น |
|-------------|---------------|------------------|---------------|--------|----------|-----------|-------------|
|             |               |                  | อนุบาล        | ประถม  | มัธยมต้น | มัธยมปลาย |             |
| 1.          | เมืองปทุมธานี | 141              | 1,834         | 1,907  | 204      | 104       | 4,190       |
| 2.          | สามโคก        | -                | 164           | 174    | -        | -         | 338         |
| 3.          | ลาดหลุมแก้ว   | -                | 778           | 1,695  | -        | -         | 2,473       |
| 4.          | คลองหลวง      | 99               | 2,768         | 3,613  | 642      | 396       | 7,518       |
| 5.          | ธัญบุรี       | 264              | 4,763         | 8,964  | 1,051    | 631       | 15,673      |
| 6.          | ลำลูกกา       | 173              | 3,947         | 8,176  | 1,093    | 389       | 13,778      |
| 7.          | หนองเสือ      | 3                | 53            | 144    | 44       | 55        | 299         |
| รวมทั้งสิ้น |               | 680              | 14,307        | 24,673 | 3,034    | 1,575     | 44,269      |

**ตารางที่ 2.5** จำนวนห้องเรียนจำแนกตามระดับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ

| ที่         | อำเภอ         | เตรียม<br>อนุบาล | ระดับการศึกษา |       |       |        | รวมจำนวน<br>ห้องเรียน |
|-------------|---------------|------------------|---------------|-------|-------|--------|-----------------------|
|             |               |                  | อนุบาล        | ประถม | ม.ต้น | ม.ปลาย |                       |
| 1.          | เมืองปทุมธานี | 13               | 93            | 109   | 19    | 16     | 250                   |
| 2.          | สามโคก        | -                | 8             | 12    | -     | -      | 20                    |
| 3.          | ลาดหลุมแก้ว   | -                | 25            | 53    | -     | -      | 78                    |
| 4.          | คลองหลวง      | 7                | 107           | 126   | 22    | 14     | 276                   |
| 5.          | ธัญบุรี       | 18               | 193           | 317   | 35    | 26     | 589                   |
| 6.          | ลำลูกกา       | 12               | 159           | 274   | 33    | 15     | 493                   |
| 7.          | หนองเสือ      | 1                | 6             | 11    | 3     | 3      | 24                    |
| รวมทั้งสิ้น |               | 51               | 591           | 902   | 112   | 74     | 1,730                 |

**ตารางที่ 2.6** จำนวนครูจำแนกตามวุฒิการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ

| ที่ | อำเภอ         | ต่ำกว่า<br>ป.ตรี | วุฒิการศึกษา |          |      |       | จำนวนครู |
|-----|---------------|------------------|--------------|----------|------|-------|----------|
|     |               |                  | ป.ตรี        | ป.บัณฑิต | ป.โท | ป.เอก |          |
| 1.  | เมืองปทุมธานี | 20               | 129          | 163      | 72   | 9     | 393      |
| 2.  | สามโคก        | 1                | 2            | 16       | 1    | -     | 20       |
| 3.  | ลาดหลุมแก้ว   | 2                | 8            | 74       | 7    | 1     | 92       |
| 4.  | คลองหลวง      | 2                | 75           | 219      | 16   | 3     | 315      |
| 5.  | ชัยบุรี       | 16               | 175          | 506      | 54   | 1     | 752      |
| 6.  | ลำลูกกา       | 26               | 103          | 623      | 53   | 3     | 808      |
| 7.  | หนองเสือ      | -                | 4            | 20       | 5    | -     | 29       |
| รวม |               | 67               | 496          | 1,621    | 208  | 17    | 2,409    |

**ที่มา :** สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี (10 มิถุนายน 2560)

ข้อ 2 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศ หรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่ หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรม และความมั่นคงของประเทศ

**ตารางที่ 2.7** จำนวนโรงเรียนนานาชาติ แยกตามระดับห้องเรียน

| ที่ | โรงเรียน                   | ระดับที่<br>เปิดสอน     | จำนวน<br>ครู | ห้องเรียนแยกตามระดับ |        |       |       | รวม<br>ห้อง<br>เรียน |        |
|-----|----------------------------|-------------------------|--------------|----------------------|--------|-------|-------|----------------------|--------|
|     |                            |                         |              | เตรียม<br>อนุบาล     | อนุบาล | ประถม | ม.ต้น |                      | ม.ปลาย |
| 1.  | โกลบอลอินเตอร์<br>นานาชาติ | อนุบาล-ม.ต้น            | 15           | -                    | 3      | 6     | 3     | -                    | 12     |
| 2.  | ไทยอินเตอร์<br>นานาชาติ    | เตรียมอนุบาล -<br>ประถม | 16           | 1                    | 3      | 3     | -     | -                    | 7      |
| 3.  | นานาชาติ<br>สยาม           | อนุบาล-<br>ประถม        | 5            | -                    | 3      | 1     | -     | -                    | 4      |
| รวม |                            |                         | 36           | 1                    | 9      | 10    | 3     | -                    | 23     |

2) โรงเรียนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา และให้หมายความรวมถึงศูนย์ศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ แบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้แก่

(1) ประเภทสอนศาสนา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะการสอนศาสนา

(2) ประเภทศิลปะและกีฬา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับดนตรี ศิลปะ และกีฬา

(3) ประเภทวิชาชีพ เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพ เพื่อให้ให้นักเรียนนำไปประกอบอาชีพหรือเพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพ

(4) ประเภททกววิชา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมความรู้บางรายวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(5) ประเภทสร้างเสริมทักษะชีวิต เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมสร้างความคิด เชาว์ปัญญา และทักษะอื่น

จากข้อมูลโรงเรียนเอกชนนอกระบบดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.8 จำนวนโรงเรียน จำแนกตามอำเภอและประเภทของโรงเรียนนอกระบบ

| อำเภอ         | ประเภทโรงเรียน |              |         |         |                      | รวมโรงเรียน |
|---------------|----------------|--------------|---------|---------|----------------------|-------------|
|               | สอนศาสนา       | ศิลปะและกีฬา | วิชาชีพ | ทกววิชา | สร้างเสริมทักษะชีวิต |             |
| เมืองปทุมธานี | -              | 3            | 5       | 5       | 2                    | 15          |
| สามโคก        | -              | -            | -       | -       | -                    | -           |
| ลาดหลุมแก้ว   | 1              | -            | 1       | 1       | -                    | 3           |
| คลองหลวง      | 1              | -            | 10      | 6       | 6                    | 23          |
| ธัญบุรี       | -              | 6            | 27      | 22      | 3                    | 58          |
| ลำลูกกา       | -              | 4            | 20      | 23      | -                    | 47          |
| หนองเสือ      | -              | -            | 1       | -       | -                    | 1           |
| รวม           | 2              | 13           | 64      | 57      | 11                   | 147         |

ที่มา : สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี (10 มิถุนายน 2560)

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

อำนาจหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550  
ดังต่อไปนี้

- 1) เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ
  - 2) ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพ  
การศึกษา
  - 3) รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุน
  - 4) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตราการที่คณะกรรมการกำหนด  
มาตรา 13(4)
  - 5) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม  
ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
  - 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
- วิสัยทัศน์
- “การศึกษาเอกชนมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล”
- พันธกิจ
- 1) เร่งปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน
  - 2) เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาเอกชนให้แก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง
  - 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมี  
ส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
  - 4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่สังคมสันติสุข  
วัตถุประสงค์
- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเอกชนให้ได้มาตรฐานสากล
  - 2) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตามศักยภาพ
  - 3) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพโดยส่งเสริมการมี  
ส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
  - 4) เพื่อร่วมสร้างสันติสุขโดยใช้กลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์  
วิถีชีวิต อาชีพ



## ภูมิหลังของการศึกษาเอกชน

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนในประเทศไทย เชื่อว่าการศึกษาประเภทนี้ได้ดำเนินการมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาแล้ว โดยเริ่มในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199 - 2231) จดหมายเหตุของมองซิเออซานิเยร์ กล่าวว่า เจ้าพระยาวิชาเยนทร์ได้ทรงสร้างโรงเรียนราษฎรไว้หลายโรงเรียน และจากจดหมายเหตุของบาทหลวงเดอซัวลี ซึ่งเข้ามาอยู่ในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2228 ได้กล่าวถึงโรงเรียนราษฎร 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนศรีอยุธยา โรงเรียนนัสสพแลนด์ และ โรงเรียนสามเณร

ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ผู้ที่บุกเบิกการก่อตั้งโรงเรียนราษฎรไม่ใช่คนไทย แต่เป็นมิชชันนารีซึ่งเดินทางเข้ามาเผยแพร่ศาสนาในประเทศไทย โรงเรียนราษฎรซึ่งได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยมิชชันนารี ได้แก่ โรงเรียนของนางมัททูน (Mrs. Mattoon) มิชชันนารีชาวอเมริกันจึงเปิดสอนในปี พ.ศ. 2395 ซึ่งถือเป็นโรงเรียนราษฎรแห่งแรกในสมัยนั้น โรงเรียนคริสเตียนไฮสกูล (The Christian High School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2431 เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้ชาย สำหรับโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง (Kunsatree Wang Lang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้หญิง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2417 และโรงเรียนไทย - ฝรั่งเศส (Thai Farang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ (Assumption School) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2420

โรงเรียนราษฎรทั้ง 3 แห่งดังกล่าว ในระยะเริ่มแรกดำเนินงานเป็นเอกเทศ มิได้ถูกควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐแต่อย่างใด จนกระทั่งปี พ.ศ. 2448 กระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงธรรมการ) จึงเข้ามามีบทบาทในการดูแลโรงเรียนราษฎรทั้ง 3 แห่ง และในช่วงระยะเวลาที่เองโรงเรียนราษฎรซึ่งมีคนไทยเป็นเจ้าของก็ได้รับการจัดตั้งขึ้นชื่อ โรงเรียนบำรุงวิทยา (Bamrung Wittaya School) และลงทะเบียขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกัน

การศึกษาเอกชนของประเทศขยายตัวมากขึ้น ในปี พ.ศ. 2461 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนครั้งแรก โดยมีจุดประสงค์เพื่อจะตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไข กฎ และระเบียบโรงเรียนเอกชน ในปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการขึ้น โดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อควบคุมดูแลโรงเรียนราษฎรทั้งหมด

## การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาของเอกชนที่ดำเนินควบคู่มากับการจัดการศึกษาของรัฐบาล และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและช่วยเหลือส่งเสริมของกองโรงเรียนราษฎร กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น มีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง จึงทำให้กองโรงเรียนราษฎรไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน สยามคคมครุโรงเรียนราษฎรแห่งประเทศไทย

จึงเสนอความเห็น ว่า กองโรงเรียนราษฎร์ ควรได้รับการยกวิทยฐานะเป็นกรมโรงเรียนราษฎร์ หรือ กรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มอำนาจในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น และเป็น การส่งเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการของสมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย นอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการของ นายเกรียง เอี่ยมสกุล (อดีตหัวหน้ากองโรงเรียนราษฎร์คนแรก) ที่จะแยกโรงเรียนเอกชน ออกจากกรมวิสามัญ ให้มีหน่วยบริหารของตัวเองแล้ว ยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้น ที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุง โรงเรียนราษฎร์ขึ้น เพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเอกชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการและด้านบริการ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร. อารัง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ ในขณะนั้น จึงได้มอบแผนงานกรมโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และผลปรากฏว่า กองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สช. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515 ตามประกาศของ คณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 โดยโอนอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะในส่วนที่ เกี่ยวกับกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และผู้ดำรงตำแหน่ง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก คือ ดร. อารัง บัวศรี (วารสารกองทุนสงเคราะห์ การศึกษาเอกชน ฉบับพิเศษ, 2535)

สภาพปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ดังนี้

1) เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการ ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

2) เสนอนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎ ระเบียบ และเกณฑ์ มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน

3) ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครอง การทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

4) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

อาจารย์ ฉัตรมณี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมาตรฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนจำนวน 201 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ปีการศึกษา 2559 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{xy}=.783^{**}$ )

นภสนันท์ เบิกสีใส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 2) ศึกษาการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตาม

มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 อยู่ในระดับมาก ( $5 = 4.32$ ) 2) ระดับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $x = 4.12$ ) 3) ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 กับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน และใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

อังกูร เถาว์วัลย์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน



#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Badawood (2003) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในเมืองเจดตา ประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่า ครูใหญ่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตนเองมีความเป็นผู้นำ ทั้งแบบมุ่งคนและมุ่งงาน ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเวลา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การประเมินผล การพูดการแก้ปัญหา การเป็นพี่เลี้ยง การสื่อสารการจัดการทีมงาน การจัดการประชุม ครูใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าทักษะภาวะผู้นำข้างต้นจำเป็นต้องมีพี่เลี้ยงในการฝึก

National Association of Secondary School Principals : NASSP (2010) ของสหรัฐอเมริกา ได้วิจัยและพัฒนาเครื่องมือเพื่อวัดทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้แบบวัดสองฉบับที่วัดทักษะภาวะผู้นำ 4 ด้าน 10 มิติ ดังนี้ ด้านที่ 1 ทักษะการกำหนดทิศทางการเรียนการสอน มี 3 มิติ ได้แก่ การกำหนดทิศทางการเรียนการสอนการทำงานเป็นทีมและความไว้วางใจ ด้านที่ 2 ทักษะการแก้ปัญหา มี 3 มิติ ได้แก่ การพิจารณาการตัดสินใจ การได้ผลหรือคำตอบของปัญหาความสามารถในการจัดการ ด้านที่ 3 ทักษะการสื่อสาร มี 2 มิติ ได้แก่ การพูดเพื่อการสื่อสาร และการเรียนเพื่อการสื่อสาร และด้านที่ 4 ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มี 2 มิติ ได้แก่ การพัฒนาผู้อื่นและการเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ฉบับที่ 1 เป็นการประเมินตนเอง (Self-assessment) และฉบับที่ 2 เป็นประเมินโดยการสังเกตของผู้อื่น (Observer)

Regind (2016) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของครูใหญ่โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในประเทศเคนยา โดยการศึกษารายกรณีจากครูใหญ่ 3 คน ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศ และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำของครูระดับมัธยมศึกษาที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การจูงใจครู บุคลากรและนักเรียน การประสานงานกับชุมชน การสร้างคุณภาพชีวิตสำหรับครู บุคลากรและนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักเรียนในการตัดสินใจ ความสามารถในการนำสิ่งที่ตัดสินใจไปปฏิบัติ ความเป็นประชาธิปไตย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย การใช้ช่องทางหลากหลายในการติดต่อสื่อสาร การเข้าพบได้ง่าย มีความทันสมัย การเป็นครูที่ดี การอยู่ปฏิบัติงานและตรงเวลา

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษา คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจ

ต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรีเพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

Tucker (1992) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจาย ตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

Hater (2000) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ขาดเชื่อมโยงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการสร้างบารมี และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Baldygo (2003) ได้ศึกษาเรื่อง การถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมาและการสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงานประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการบริหารจัดการผู้ร่วมงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ หลากหลายวิธีการ และปฏิสัมพันธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเห็นคุณค่าของตนเอง

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดปทุมธานี ตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา โดยการใช้การสังเคราะห์ที่  
มีระดับผลรวม ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป จึงได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย  
7 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 5) ลักษณะพิเศษ
- 6) การสร้างบารมี
- 7) การมีวิสัยทัศน์





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี และ เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ปทุมธานี มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

##### 1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 2,409 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2560)

ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือคณะครู ที่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 208 คน

##### 2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การสุ่มโดยการกำหนดสัดส่วนของ Krejcie and Morgan (1970, p.608) ความคลาดเคลื่อนที่ 0.5 ได้ตัวอย่างจำนวน 335 คน

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือคณะครู อำเภอละ 1 คน รวม 7 อำเภอ โดยมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

(1) จบปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

(2) มีประสบการณ์ทำงานหรือบริหารมากกว่า 7 ปี

##### 3) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ตามแนวคิดของนักวิชาการทางด้านการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่ตรงกัน ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการศึกษา ดังนี้ กิตติรานีย์ ขวงพร (2558); Burns (1978); ทรงพล เจริญคำ (2563); Bass (1985); Bass & Avolio (1993); Leithwood & Jantzi (1996); Hoy & Miskel (2001); และ วรวิวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป จึงได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
  - 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 5) ด้านการมีลักษณะพิเศษ
  - 6) ด้านการสร้างบารมี
  - 7) ด้านการมีวิสัยทัศน์
- 4) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 1 ฉบับ โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ สถานภาพ ประสพการณ์ และขนาดสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561, น.61-65) ซึ่งมีความหมายดังนี้

- |         |         |  |
|---------|---------|--|
| ระดับ 5 | หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก       |
| ระดับ 3 | หมายถึง | สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง   |

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ทำการการวิจัย  
ดังนี้

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำราแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้าง  
แบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรทุกตัวตาม  
กรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย

ขั้นที่ 3 เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความ  
ถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว  
จึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรง  
เชิงเนื้อหา (content validity) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรง  
ของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : index of  
item-objective congruence) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมพบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 -1.00

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามทั้งฉบับเป็นครั้งสุดท้ายภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับประชากร

ขั้นที่ 6 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ไม่ใช่ประชากรที่ใช้ในการวิจัย) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของปัญหา และหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ cronbach (1987, p.161 อ้างถึงใน พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561, น.99)

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรต่อไป

#### 6) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

(1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี ที่เป็นกลุ่มประชากร เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

(2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามจากประชากรด้วยตนเอง จากการส่งแบบสอบถามจำนวน 335 ชุด ให้กับประชากรทางไปรษณีย์ และสอดซองจดหมายติดแสตมป์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับ โดยกำหนดวัน เวลาที่จะส่งแบบสอบถามคืน และหากพบว่าโรงเรียนใดยังไม่ส่งแบบสอบถามคืนตามกำหนด

(3) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูลแยกข้อมูล ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

## 7) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และลงรหัส (Coding) แล้วนำมาจัดระบบและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

(1) แบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาความถี่ และหาค่าร้อยละจำแนกตามเพศ สถานภาพ ประสบการณ์ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา

(2) แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เป็นรายข้อและภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

|             |           |  |
|-------------|-----------|--|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.51–5.00 | หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.51–4.50 | หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก        |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.51–3.50 | หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.51–2.50 | หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00–1.50 | หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| คะแนนเฉลี่ย | 0.00–0.99 | หมายถึง ไม่มีสภาพปัจจุบัน                  |

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

|             |           |   |
|-------------|-----------|---|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.51–5.00 | หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.51–4.50 | หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก        |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.51–3.50 | หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.51–2.50 | หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00–1.50 | หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| คะแนนเฉลี่ย | 0.00–0.99 | หมายถึง ไม่มีความพึงประสงค์                     |

## 8) การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม เพื่อหาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นในด้านต่างๆ โดยใช้ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ  $PNI_{Modified} = (I - D) / D$  โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือสภาพที่พึงประสงค์ D (Degree of Success) หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) เพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ต่อไป

## ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ปทุมธานี ดังนี้

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

### 1) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 84 โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ฝ่าย รวมจำนวน 420 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2560) อำเภอละ 1 คน จำนวน 7 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 7 คน

### 2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ตามแนวคิดของนักวิชาการทางด้านการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกัน ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการศึกษา ดังนี้ กิตติรานีย์ ขวงพร (2558); Burns (1978); ทรงพล เจริญคำ (2563); Bass (1985); Bass & Avolio (1993); Leithwood & Jantzi (1996); Hoy & Miskel (2001); และ รวีวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2558) จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป จึงได้การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- (2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- (3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- (4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- (5) การมีลักษณะพิเศษ

- (6) การสร้างบาร์มี
- (7) การมีวิสัยทัศน์
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

- 4) การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย แบบสัมภาษณ์

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยนำผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการความจำเป็นในการเรียงลำดับนี้ PNI Modified จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามาก แปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย นำหัวข้อความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีสูงที่สุด เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูล เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี อำเภอละ 1 คน จำนวน 7 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 7 คน

- 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

- (1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

- (2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2563 อำเภอละ 1 คน จำนวน 7 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 7 คน

- (3) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

- 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี และ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติเพื่อใช้ในการความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อดังต่อไปนี้ คือ

N แทน ประชากร

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี



### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ สถานภาพ ประสบการณ์  
ในการทำงาน

| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม |                 | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-----------------|-------|--------|
| เพศ                       | ชาย             | 43    | 12.84  |
|                           | หญิง            | 292   | 87.16  |
|                           | รวม             | 335   | 100.00 |
| การศึกษา                  | ปริญญาตรี       | 314   | 93.73  |
|                           | ปริญญาโท        | 16    | 4.78   |
|                           | สูงกว่าปริญญาโท | 5     | 1.49   |
|                           | รวม             | 335   | 100.00 |
| ประสบการณ์ในการทำงาน      | น้อยกว่า 5 ปี   | 70    | 20.90  |
|                           | 6-10 ปี         | 126   | 37.61  |
|                           | 11-15 ปี        | 71    | 21.19  |
|                           | 16 ปีขึ้นไป     | 68    | 20.30  |
|                           | รวม             | 335   | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 87.16 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 314 คน คิดเป็นร้อยละ 93.73 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 37.61

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี เป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม 7 ด้าน โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดอันดับความสำคัญของค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2-4.9

**ตารางที่ 4.2** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวม

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | $PNI_{modified}$ | อันดับ |
|-----|--|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|------------------|--------|
|     |  | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                  |        |
| 1   | การมีลักษณะพิเศษ                                 | 3.83         | 0.72 | มาก       | 3.94              | 0.68 | มาก       | 0.030            | 1      |
| 2   | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี<br>อุดมการณ์             | 3.82         | 0.71 | มาก       | 3.93              | 0.66 | มาก       | 0.029            | 2      |
| 3   | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                           | 3.80         | 0.69 | มาก       | 3.89              | 0.67 | มาก       | 0.024            | 3      |
| 4   | การสร้างบารมี                                    | 3.88         | 0.70 | มาก       | 3.97              | 0.67 | มาก       | 0.024            | 4      |
| 5   | การมีวิสัยทัศน์                                  | 3.92         | 0.64 | มาก       | 4.01              | 0.62 | มาก       | 0.023            | 5      |
| 6   | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                          | 3.83         | 0.70 | มาก       | 3.92              | 0.67 | มาก       | 0.022            | 6      |
| 7   | ด้านการคำนึงถึงปัจเจก<br>บุคคล                   | 3.75         | 0.70 | มาก       | 3.75              | 0.68 | มาก       | -                | 7      |
|     | ค่าเฉลี่ย  | 3.83         | 0.69 | มาก       | 3.91              | 0.66 | มาก       | 0.022            |        |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ ,  $S.D.=0.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.92$ ,  $S.D.=0.64$ ) รองลงมา คือ การสร้างบารมี ( $\bar{X}=3.88$ ,  $S.D.=0.70$ ) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.75$ ,  $S.D.=0.70$ )

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ ,  $S.D.=0.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.01$ ,  $S.D.=0.62$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ( $\bar{X}=3.97$ ,  $S.D.=0.67$ ) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.75$ ,  $S.D.=0.68$ )

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  พบว่า ด้านการมีลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}}=0.030$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $PNI_{\text{modified}}=0.029$ ) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}}=0$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.3** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

| ที่ | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา   | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | $PNI_{\text{modified}}$ | อันดับ |
|-----|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-------|-------------------------|--------|
|     |  | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |                         |        |
| 1   | ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา                                      | 3.70         | 0.67 | มาก   | 3.89              | 0.67 | มาก   | 0.051                   | 1      |
| 2   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ                                   | 3.77         | 0.74 | มาก   | 3.93              | 0.70 | มาก   | 0.042                   | 2      |
| 3   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์   | 3.77         | 0.69 | มาก   | 3.87              | 0.68 | มาก   | 0.027                   | 3      |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหา และใช้เหตุผล ข้อมูล หลักฐานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน | 3.78         | 0.72 | มาก   | 3.88              | 0.67 | มาก   | 0.026                   | 4      |
| 5   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ   | 3.8          | 0.70 | มาก   | 3.88              | 0.67 | มาก   | 0.021                   | 5      |
| 6   | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาวิธีใหม่ๆ  | 3.82         | 0.72 | มาก   | 3.9               | 0.73 | มาก   | 0.021                   | 6      |
| 7   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานเพื่อทราบพัฒนาการของบุคลากร                                     | 3.86         | 0.63 | มาก   | 3.94              | 0.63 | มาก   | 0.021                   | 7      |

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

| ที่       | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----------|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|           |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 8         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>กระตุ้นให้ครูตระหนักถึง<br>ปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ไข<br>ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ           | 3.91         | 0.64 | มาก       | 3.99              | 0.62 | มาก       | 0.020                   | 8      |
| 9         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>กระตุ้นความคิดส่งเสริม<br>ให้ครูและบุคลากรได้แสดง<br>ความคิดเห็น                           | 3.78         | 0.67 | มาก       | 3.84              | 0.68 | มาก       | 0.016                   | 9      |
| 10        | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น<br>และจุดด้อยของสถานศึกษา<br>เพื่อการดำเนินงานที่มี<br>คุณภาพ | 3.8          | 0.71 | มาก       | 3.86              | 0.71 | มาก       | 0.016                   | 10     |
| 11        | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครู<br>และบุคลากรเรียนรู้วิธีการ<br>แก้ปัญหาด้วยตนเอง  | 3.70         | 0.69 | มาก       | 3.75              | 0.68 | มาก       | 0.014                   | 11     |
| 12        | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>เปิดโอกาสให้บุคลากรใน<br>สถานศึกษาแลกเปลี่ยน<br>เพื่อแก้ไขปัญหาอย่าง<br>สร้างสรรค์         | 3.86         | 0.68 | มาก       | 3.91              | 0.66 | มาก       | 0.013                   | 12     |
| ค่าเฉลี่ย |   | 3.80         | 0.69 | มาก       | 3.89              | 0.67 | มาก       | 0.024                   |        |

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.80,

S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.91, S.D.=0.64) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานเพื่อทราบพัฒนาการของบุคลากร ( $\bar{X}$ =3.86, S.D.=0.63) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}$ =3.70, S.D.=0.69)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.89, S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.99, S.D.=0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานเพื่อทราบพัฒนาการของบุคลากร ( $\bar{X}$ =3.94, S.D.=0.63) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}$ =3.75, S.D.=0.68)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าดัชนี ( $PNI_{modified}$  =0.051) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $PNI_{modified}$  =0.042) และผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าดัชนี ( $PNI_{modified}$  =0.013) เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.4** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

| ที่ | ด้านการคำนึงถึง<br>ปัจเจกบุคคล  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | $PNI_{modified}$ | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                  |        |
| 1   | ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลด้วยการดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการของบุคลากร | 3.66         | 0.71 | มาก       | 3.81              | 0.69 | มาก       | 0.041            | 1      |
| 2   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว                                | 3.59         | 0.73 | มาก       | 3.72              | 0.72 | มาก       | 0.036            | 2      |

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (ต่อ)

| ที่ | ด้านการคำนึงถึง<br>ปัจเจกบุคคล   | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----|--|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|     |  | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 3   | ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ<br>ความเจริญก้าวหน้าของ<br>บุคลากร  | 3.72         | 0.77 | มาก       | 3.84              | 0.78 | มาก       | 0.032                   | 3      |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร<br>ตามความสามารถของ<br>บุคคลนั้นๆ               | 3.79         | 0.66 | มาก       | 3.89              | 0.63 | มาก       | 0.026                   | 4      |
| 5   | ผู้บริหารสถานศึกษา<br>คอยให้คำแนะนำ ปรีกษา<br>ช่วยเหลือ กระตุ้น<br>สนับสนุน ยกระดับความ<br>ต้องการ | 3.82         | 0.69 | มาก       | 3.92              | 0.66 | มาก       | 0.026                   | 5      |
| 6   | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การ<br>บริหารแบบมีส่วนร่วม  | 3.81         | 0.65 | มาก       | 3.9               | 0.60 | มาก       | 0.024                   | 6      |
| 7   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>มอบหมายงานตามความ<br>สามารถ   | 3.83         | 0.67 | มาก       | 3.91              | 0.68 | มาก       | 0.021                   | 7      |
|     | ค่าเฉลี่ย  | 3.75         | 0.70 | มาก       | 3.75              | 0.68 | มาก       | 0.030                   |        |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตาม  
ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้  
คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน ยกระดับความต้องการ ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.69) และ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.59$ , S.D.=0.73)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน ยกย่องระดับความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามความสามารถ ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.68) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.72)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี PNI modified พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ด้วยการดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการของบุคลากร มีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> =0.041) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว (PNI<sub>modified</sub> =0.036) และผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามความสามารถ มีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> =0.021) เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.5** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ที่ | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ   | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-------|-------------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |                         |        |
| 1   | ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน   | 3.79         | 0.74 | มาก   | 3.89              | 0.70 | มาก   | 0.026                   | 1      |
| 2   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองการณ์ไกล  | 3.84         | 0.72 | มาก   | 3.94              | 0.71 | มาก   | 0.026                   | 2      |
| 3   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ | 3.87         | 0.72 | มาก   | 3.97              | 0.70 | มาก   | 0.026                   | 3      |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน                          | 3.69         | 0.68 | มาก   | 3.78              | 0.63 | มาก   | 0.024                   | 4      |

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)

| ที่ | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----|--|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|     |  | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 5   | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น<br>ให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ<br>ในการพัฒนาตนเอง         | 3.88         | 0.63 | มาก       | 3.96              | 0.62 | มาก       | 0.021                   | 5      |
| 6   | ผู้บริหารสถานศึกษาคอย<br>ให้คำแนะนำ คำปรึกษา<br>อยู่เสมอ                         | 3.82         | 0.70 | มาก       | 3.89              | 0.68 | มาก       | 0.018                   | 6      |
| 7   | ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ส่งเสริมให้บุคลากรเห็น<br>คุณค่าของงานที่ได้รับ<br>มอบหมาย | 3.91         | 0.68 | มาก       | 3.97              | 0.67 | มาก       | 0.015                   | 7      |
|     | ค่าเฉลี่ย  | 3.83         | 0.70 | มาก       | 3.92              | 0.67 | มาก       | 0.023                   |        |

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.68) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.63) และผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.69$ , S.D.=0.68)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.67) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.70) และผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.=0.63)



เมื่อพิจารณาค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีค่าดัชนี ( $PNI_{modified} = 0.026$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองการณ์ไกล ( $PNI_{modified} = 0.026$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าดัชนี ( $PNI_{modified} = 0.015$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.6** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| ที่ | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี<br>อุดมการณ์  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | $PNI_{modified}$ | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                  |        |
| 1   | ผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูด<br>ความสนใจกับบุคลากร  | 3.68         | 0.76 | มาก       | 3.82              | 0.71 | มาก       | 0.038            | 1      |
| 2   | ผู้บริหารสถานศึกษามี<br>คุณสมบัติพิเศษของผู้นำ  | 3.82         | 0.73 | มาก       | 3.95              | 0.64 | มาก       | 0.034            | 2      |
| 3   | ผู้บริหารสถานศึกษาบอก<br>ความแตกต่างที่เกิดขึ้น<br>ระหว่างปัจจุบันกับอนาคต<br>ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน | 3.82         | 0.75 | มาก       | 3.94              | 0.67 | มาก       | 0.031            | 3      |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น<br>จิตใจและนำไปปฏิบัติร่วมกัน   | 3.84         | 0.72 | มาก       | 3.95              | 0.66 | มาก       | 0.029            | 4      |
| 5   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>กำหนดโครงสร้างและ<br>ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์                             | 3.82         | 0.67 | มาก       | 3.92              | 0.61 | มาก       | 0.026            | 5      |
| 6   | ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับ<br>ความรัก ความเคารพ ยกย่อง<br>ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส<br>ศรัทธา จากบุคลากร   | 3.87         | 0.71 | มาก       | 3.96              | 0.70 | มาก       | 0.023            | 6      |

**ตารางที่ 4.6** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
 อุดมการณ์ (ต่อ)

| ที่ | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี<br>อุดมการณ์  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 7   | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น<br>ผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็น<br>แบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร | 3.90         | 0.67 | มาก       | 3.98              | 0.65 | มาก       | 0.021                   | 7      |
|     | ค่าเฉลี่ย   | 3.82         | 0.71 | มาก       | 3.93              | 0.66 | มาก       | 0.029                   |        |

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
 ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็น  
 แบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.90$ , S.D.=0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ได้รับความรัก ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา จากบุคลากร ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.71)  
 และผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.76)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ ,  
 S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง  
 ที่ดีให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับ  
 ความรัก ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา จากบุคลากร ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.70)  
 และผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.71)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร  
 มีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> =0.038) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติพิเศษของ  
 ผู้นำ (PNI<sub>modified</sub>=0.034) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ  
 บุคลากร มีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> =0.021) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีลักษณะพิเศษ  
 หรือพรสวรรค์

| ที่ | ด้านการมีลักษณะพิเศษ<br>หรือพรสวรรค์  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 1   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ<br>บูรณาการความสามารถ<br>หลากหลายด้านเข้าด้วยกัน<br>เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ   | 3.82         | 0.71 | มาก       | 3.97              | 0.65 | มาก       | 0.039                   | 1      |
| 2   | ผู้บริหารสถานศึกษามี<br>ความสามารถรอบด้าน   | 3.79         | 0.74 | มาก       | 3.93              | 0.70 | มาก       | 0.037                   | 2      |
| 3   | ผู้บริหารสถานศึกษามี<br>จิตสำนึก มีความชำนาญ<br>ที่เกิดขึ้นจากภายใน   | 3.81         | 0.71 | มาก       | 3.93              | 0.67 | มาก       | 0.031                   | 3      |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>ปลูกจิตสำนึกทางภารกิจ<br>และปลูกฝังความภูมิใจ<br>ทำให้บุคลากรเกิดความ<br>ไว้วางใจ มีความจงรักภักดี<br>ต่อสถานศึกษา | 3.93         | 0.74 | มาก       | 4.04              | 0.66 | มาก       | 0.028                   | 4      |
| 5   | ผู้บริหารสถานศึกษามี<br>ความสามารถพิเศษจากการ<br>หมั่นทำทักษะเดิมซ้ำๆ จน<br>เกิดความชำนาญ   | 3.80         | 0.69 | มาก       | 3.90              | 0.68 | มาก       | 0.026                   | 5      |
| 6   | ผู้บริหารสถานศึกษามี<br>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 3.81         | 0.73 | มาก       | 3.89              | 0.71 | มาก       | 0.021                   | 6      |
|     | ค่าเฉลี่ย   | 3.83         | 0.72 | มาก       | 3.94              | 0.68 | มาก       | 0.031                   |        |

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีลักษณะพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปลุกจิตสำนึกทางภารกิจและปลุกฝังความภูมิใจ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.74) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.71) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถรอบด้าน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.=0.74)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีลักษณะพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปลุกจิตสำนึกทางภารกิจและปลุกฝังความภูมิใจ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.04$ , S.D.=0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.65) และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.71)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}}=0.039$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถรอบด้าน ( $PNI_{\text{modified}}=0.037$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}}=0.021$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.8** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การสร้างบารมี

| ที่       | การสร้างบารมี  | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----------|--|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|           |  | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 1         | ผู้บริหารสถานศึกษามี<br>แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br>ให้เต็มประสิทธิภาพ  | 3.81         | 0.74 | มาก       | 3.93              | 0.72 | มาก       | 0.031                   | 1      |
| 2         | ผู้บริหารสถานศึกษา<br>สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตาม<br>ปฏิบัติตามได้ด้วย<br>ความจริงใจดี เกิดความรู้สึก<br>ร่วม ผูกพัน | 3.85         | 0.72 | มาก       | 3.96              | 0.67 | มาก       | 0.029                   | 2      |
| 3         | ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเท<br>ในการทำงาน   | 3.91         | 0.69 | มาก       | 3.99              | 0.65 | มาก       | 0.020                   | 3      |
| 4         | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น<br>แบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม<br>จริยธรรม  | 3.95         | 0.67 | มาก       | 4.01              | 0.64 | มาก       | 0.015                   | 4      |
| ค่าเฉลี่ย |  | 3.88         | 0.70 | มาก       | 3.97              | 0.67 | มาก       | 0.024                   |        |

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.88, S.D.=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$ =3.95, S.D.=0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทในการทำงาน ( $\bar{X}$ =3.91, S.D.=0.69) และบริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$ =3.81, S.D.=0.74)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.97, S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$ =4.01, S.D.=0.64) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทในการทำงาน ( $\bar{X}$ =3.99, S.D.=0.65)

และผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.72)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี ( $PNI_{modified}=0.031$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วมผูกพัน ( $PNI_{modified}=0.029$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าดัชนี ( $PNI_{modified}=0.015$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีวิสัยทัศน์

| ที่ | ด้านการสร้างบารมี   | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | $PNI_{modified}$ | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-------|------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |                  |        |
| 1   | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้                    | 3.90         | 0.66 | มาก   | 4.02              | 0.61 | มาก   | 0.031            | 1      |
| 2   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา | 3.87         | 0.67 | มาก   | 3.98              | 0.61 | มาก   | 0.028            | 2      |
| 3   | ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน                    | 3.90         | 0.65 | มาก   | 4.00              | 0.65 | มาก   | 0.026            | 3      |
| 4   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน                            | 3.94         | 0.62 | มาก   | 4.03              | 0.60 | มาก   | 0.023            | 4      |
| 5   | ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียน                                   | 3.95         | 0.65 | มาก   | 4.01              | 0.63 | มาก   | 0.015            | 5      |

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีวิสัยทัศน์ (ต่อ)

| ที่ | ด้านการสร้างบารมี   | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ |
|-----|---|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------|
|     |   | $\bar{X}$    | S.D. | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปล<br>ผล |                         |        |
| 6   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>สื่อสารวัตถุประสงค์ของ<br>องค์กรชัดเจน | 3.94         | 0.62 | มาก       | 3.99              | 0.62 | มาก       | 0.013                   | 6      |
|     | ค่าเฉลี่ย   | 3.92         | 0.64 | มาก       | 4.01              | 0.62 | มาก       | 0.023                   |        |

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.62) และผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.67)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.60) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=0.61) และผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.61)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ มีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> =0.031) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา (PNI<sub>modified</sub>=0.028) และผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน มีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub>=0.013) เป็นอันดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้วยการคำนวณค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จากนั้นนำประเด็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  มากที่สุด มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ปรากฏดังตารางที่ 4.10 - 4.16

**ตารางที่ 4.10** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน   |
|-----------------------------|---|
| 1                           | ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน เช่น นำระบบไวไฟมาใช้ในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าสะดวกยิ่งขึ้น  |
| 2                           | ใช้ Window 10 ในการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ให้นักเรียน และปัจจุบันมีการเรียน CODING จึงมีการใช้ MicroBit, หุ่นยนต์ Maqueen, TKC Coding Kid, หุ่นยนต์เดินตามเส้น, Code.org, Google Form, Scratch, Make Code ฯลฯ ส่วนของครูมีการอบรมด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง จากสถาบันคอมพิวเตอร์ เช่น QR CODE, Google Form, Google Doc., Coding   |
| 3                           | ด้านวิชาการ นำเทคโนโลยีจัดเก็บเอกสารข้อมูล ในเชิงระบบพัฒนางานบุคลากร เรื่องการติดตามงานจากบุคลากร การประสานงาน การประชุม เช่น การจัดประชุม video conferenceบริหารทั่วไป การสื่อสาร การขอข้อมูลจากผู้ปกครอง และชุมชนที่เกี่ยวข้องงบประมาณ การจัดเก็บข้อมูลเรื่องของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การนำงบประมาณลงสู่การจัดโครงการต่างๆตามแผนปฏิบัติการ  |
| 4                           | การใช้สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยให้การนำเสนอเนื้อหาการเรียนการสอนมีความน่าสนใจขึ้น และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างนักเรียน และครูได้มากขึ้น การใช้ AR, VR, AI ในการจัดเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และวิทยาการคำนวณ การเรียนออนไลน์โดยผ่านแพลตฟอร์ม Google Classroom, Google Meets, Zoom การใช้ก้อนน้ำโดยใช้ระบบเซ็นเซอร์เพื่อลดการจับต้องผิวสัมผัสตามมาตรการป้องกันกันแพร่ระบาดของเชื้อโรค |



**ตารางที่ 4.10** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน   |
|-----------------------------|---|
|                             | การคัดกรองผู้มาติดต่อกับทางโรงเรียนผ่าน QR Code การเปิดช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครอง/นักเรียนและบุคลากรภายในองค์กรผ่าน Line App.  |
| 5                           | นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้โปรแกรม itool ของ oxford ในรายวิชาภาษาอังกฤษ การให้นักเรียนได้เรียนแบบลงมือปฏิบัติจริงผ่านคอมพิวเตอร์ มีการติดต่อประสานงานกับบุคลากรภายในโรงเรียนผ่าน Line app การทำคะแนนผ่านโปรแกรม excel ของทางโรงเรียน |
| 6                           | ศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อประยุกต์การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งอาจมีการอบรมครูรวมถึงผู้บริหารของโรงเรียน   |
| 7                           | นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานกับผู้ปกครอง   |

สรุปได้ว่า แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ด้านวิชาการ นั้นนำเทคโนโลยีจัดเก็บเอกสารข้อมูลในเชิงระบบ ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน ช่วยให้การนำเสนอเนื้อหาการเรียนการสอนมีความน่าสนใจขึ้น และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างนักเรียนและครูได้มากขึ้น การใช้ AR, VR, AI ในการจัดเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และวิทยาการคำนวณ เช่น การเรียนออนไลน์โดยผ่านแพลตฟอร์ม Google Classroom, Google Meets, Zoom นำระบบ WiFi มาใช้ในโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าสะดวกยิ่งขึ้น ใช้ Window 10 ในการสอนคอมพิวเตอร์ให้นักเรียน และปัจจุบันมีการเรียน CODING จึงมีการใช้ MicroBit, หุ่นยนต์ Maqueen, TKC Coding Kid, หุ่นยนต์เดินตามเส้น, Code.org, Google Form, Scratch, Make Code ฯลฯ ส่วนของครูมีการอบรมด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง จากสถาบันคอมพิวเตอร์ เช่น QR CODE, Google Form, Google Doc., Coding การใช้โปรแกรม itool ของ oxford ในรายวิชาภาษาอังกฤษ พัฒนางานบุคลากร เรื่องการติดตามงานจากบุคลากร การประสานงาน การประชุม เช่น การจัดประชุม video conference บริหารทั่วไป การสื่อสาร การขอข้อมูลจากผู้ปกครองและชุมชนที่เกี่ยวข้อง การใช้ก้อนน้ำโดยใช้ระบบเซ็นเซอร์เพื่อลดการจับต้องผิวสัมผัส ตามมาตรการป้องกันกันแพร่ระบาดของเชื้อโรค การคัดกรองผู้มาติดต่อกับทางโรงเรียนผ่าน QR Code การเปิดช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครอง/นักเรียน

และบุคลากรภายในองค์กรผ่าน Line App. งบประมาณ การจัดเก็บข้อมูลเรื่องของงบประมาณที่ได้รับ  
จัดสรร การนำงบประมาณลงสู่การจัดโครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการ ศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล   |
|-----------------------------|---|
| 1                           | พัฒนาบุคลากรในรายบุคคลตามเนื้อหาวิชาที่สอน ส่วนมากเป็นการอบรมหรือ<br>สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้   |
| 2                           | ส่งครูเข้าอบรมตามความถนัดและตามวิชาที่สอน เพื่อให้เกิดความรู้และความ<br>เชี่ยวชาญในด้านนั้น   |
| 3                           | ทำความเข้าใจประชุมชี้แจงเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณครูแต่<br>ละท่าน เสนอแนะแนวทางของคุณครูแต่ละท่านว่าอยากพัฒนาในเรื่องใด จากนั้น<br>ให้ครูจัดทำ ID plan เพื่อทราบว่าคุณครูจะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง  |
| 4                           | วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของบุคลากรรายบุคคล โดยนำข้อมูลมาจากการ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงาน และความประพฤติ ในปีที่ผ่านมา<br>วางแผนพัฒนาสมรรถนะ และความประพฤติ ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละ<br>บุคคล โดยใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร<br>บุคลากรที่อยู่มีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานควรได้รับการนิเทศแบบ<br>Coaching หรืออาจบูรณาการด้วยวิธีการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน แล้วแต่กรณี<br>ในทางตรง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วจะได้รับการพัฒนาแบบส่งเสริม<br>สนับสนุน ให้โอกาสให้กล้าคิด การทำ และพัฒนาภาวะผู้นำของครูต่อไป<br>กำหนดให้ครูทำแผนพัฒนาตนเองเสนอต่อฝ่ายบริหารและดำเนินการติดตามการ<br>พัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานอย่างใกล้ชิด<br>การใช้ PLC มาเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการ<br>สอนซึ่งส่งผลถึงการยกระดับศักยภาพผู้เรียนด้วย |
| 5                           | มีการจัดส่งคุณครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ ตามสาขาวิชาที่<br>ตนเองได้รับมอบหมาย ส่งอบรมตามความสมัครใจ หรือสิ่งที่ครูต้องการ   |
| 6                           | จัดการฝึกอบรมครูให้มีความรู้ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ตามความต้องการ<br>ของบุคคลนั้นๆ   |

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (ต่อ)

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล  |
|-----------------------------|--|
| 7                           | พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล ตามสาขาวิชาของตนเอง โดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา |

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการพัฒนาบุคลากรในรายบุคคล ตามเนื้อหาวิชาที่สอน ส่วนมากเป็นการอบรมหรือสัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ ส่งครูเข้าอบรมตามความถนัดและตามวิชาที่สอน เพื่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ทำความเข้าใจประชุมชี้แจงเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณครูแต่ละท่าน เสนอแนะแนวทางของคุณครูแต่ละท่านว่าอยากพัฒนาในเรื่องใด จากนั้นให้ครูจัดทำ ID plan เพื่อทราบว่าคุณครูจะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของบุคลากรรายบุคคล โดยนำข้อมูลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความประพฤติ ในปีที่ผ่านมา วางแผนพัฒนาสมรรถนะ และความประพฤติ ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร บุคลากรที่อยู่มีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ควรได้รับการนิเทศแบบ Coaching หรืออาจบูรณาการด้วยวิธีการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วจะได้รับการพัฒนาแบบส่งเสริมสนับสนุน ให้โอกาสให้กล้าคิด การทำ และพัฒนาภาวะผู้นำของครูต่อไป กำหนดให้ครูทำแผนพัฒนาตนเองเสนอต่อฝ่ายบริหารและดำเนินการติดตามการพัฒนาดตนเองเพื่อพัฒนางานอย่างใกล้ชิด การใช้ PLC มาเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งส่งผลถึงการยกระดับศักยภาพผู้เรียนด้วย มีการจัดส่งคุณครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ ตามสาขาวิชาที่ตนเองได้รับมอบหมาย ส่งอบรมตามความสมัครใจหรือสิ่งที่ครูต้องการ จัดการฝึกอบรมครูให้มีความรู้ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของบุคคลนั้นๆ พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล ตามสาขาวิชาของตนเอง โดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร  |
|-----------------------------|--|
| 1                           | สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลกับครู ถ้านักเรียนมีผลงานการแข่งขันที่ดี หรือครู<br>รับผิดชอบงานในหน้าที่ได้ดีไม่มีบกพร่อง  |
| 2                           | สร้างแรงจูงใจด้วยการชมต่อหน้าคนอื่นในที่ประชุม หรือหากผู้ปกครอง/บุคคล<br>ภายนอกชมมา ก็จะมาเล่าให้ครูทุกคนฟังในที่ประชุม  |
| 3                           | การชมเชย เช่น ได้รับรางวัลหรือโล่เชิดชูเกียรติ กล่าวชมเชยให้นักเรียนได้ทราบมี<br>การมอบช่อดอกไม้แสดงความยินดี ยกย่องติดย่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง<br>ชุมชนทราบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน   |
| 4                           | <p>การสร้างแรงจูงใจทำโดยยึดคติ “รู้เขารู้เรา” เพื่อการใส่ treatment ที่ทำให้<br/>ทุกคนมีความพึงพอใจได้มากที่สุดตามสถานการณ์ (win-win) ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เรียนรู้ภูมิหลัง ทักษะคติ แนวคิด นิสัย พฤติกรรมการทำงาน ฯลฯ ของ<br/>ผู้ใต้บังคับบัญชาจากการสังเกตพฤติกรรมหรือประวัติความเป็นมา</li> <li>- วิเคราะห์ประเภทของผู้ใต้บังคับบัญชาจากพฤติกรรมการทำงานว่า เป็นประเภท<br/>แปลกแยก ยอมตาม วางเฉย หรือมีประสิทธิภาพ เพื่อตรวจสอบเสนอ แนะนำ<br/>อย่างใกล้ชิด หรือผลักดันให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพในโรงเรียนต่อไป</li> <li>- ปรับตัวให้เข้ากับทีมงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพลังในการทำงานร่วมกัน<br/>โดยพยายามสื่อให้ทีมงานเห็นถึงความจริงใจ ซื่อสัตย์ การแสดงความมี<br/>วิสัยทัศน์ ใช้ศิลปะในการพูดให้ทีมงานทำงานอย่างทุ่มเท คอยควบคุมชี้แนะ<br/>อย่างเป็นมิตร สร้างความเข้าใจให้ตรงกันได้ และสามารถร่วมกันทำงานกับ<br/>ทีมงานและเป็นที่พึ่งพาได้</li> <li>- มีการสนับสนุนความต้องการพื้นฐานตามบริบทของโรงเรียน เช่น ค่า<br/>รักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือบุตร สวัสดิการกรณีโอกาสพิเศษต่างๆ การปรับ<br/>เงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการ<br/>สอนพิเศษและค่าขึ้นรถโรงเรียน และให้โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาเพื่อ<br/>พัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนั้นยังต้องเลือก<br/>วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เช่น การให้รางวัล การลงโทษ ฯลฯ</li> <li>- เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทาง</li> </ul> |

**ตารางที่ 4.12** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร   |
|-----------------------------|---|
|                             | การดำเนินงานร่วมกันหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ยกย่องชมเชยตามความเหมาะสมสำหรับผู้ที่เป็ผู้นำทีมที่ประสบความสำเร็จ แต่สำหรับงานที่ไม่เป็นที่น่าพอใจจะนำปัญหาอุปสรรคมาเป็นแนวทางในการร่วมกันวางแผนพัฒนางานต่อไป นอกจากนั้นในการสร้างทีมงานใดๆ อาจให้ออกาสคนใหม่กับคนเก่าได้ทำร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และอาจได้ความคิดหรือแนวทางใหม่ๆ ที่เป็นไปได้ |
| 5                           | การสร้างแรงจูงใจ เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการมีเงินพิเศษ มีสวัสดิการ เช่น การรักษาพยาบาล การฉีดวัคซีน  |
| 6                           | มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ลดภาระงานครูเท่าที่จำเป็น จัดสัมมนาให้กับคุณครู  |
| 7                           | หากิจกรรมทำร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกันเองให้ความสำคัญกับบุคลากร  |

สรุปได้ว่า แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลกับครู ถ้านักเรียนมีผลงานการแข่งขันที่ดี หรือครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้ดีไม่มีบกพร่อง ชมเชยต่อหน้าคนอื่นในที่ประชุม หรือหากผู้ปกครอง/บุคคลภายนอกชมเชยมา ก็จะมาเล่าให้ครูทุกคนฟังในที่ประชุม มอบช่อดอกไม้แสดงความยินดี ยกย่องติตป้ายประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชนทราบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนปรับตัวให้เข้ากับทีมงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพลังในการทำงานร่วมกัน โดยพยายามสื่อให้ทีมงานเห็นถึงความจริงใจ ซื่อสัตย์ การแสดงความมีวิสัยทัศน์ ใช้ศิลปะในการพูดให้ทีมงานทำงานอย่างทุ่มเท คอยควบคุมชี้แนะอย่างเป็นมิตร สร้างความเข้าใจให้ตรงกันได้ และสามารถร่วมกันทำงานกับทีมงานและเป็นที่พึ่งพาได้ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ลดภาระงานครูเท่าที่จำเป็น จัดสัมมนาให้กับคุณครู

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม   |
|-----------------------------|---|
| 1                           | กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดค่าได้ เช่น นักเรียนมีเกรดเฉลี่ยดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา  |
| 2                           | เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม อยู่ที่ตัวผู้เรียนหรือเด็ก โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน<br>- ด้านวิชาการ มีความรู้เพียงพอในการเข้าศึกษาต่อ ม.1 และมีผลสอบ O-NET ป.6 ระดับ 50 ขึ้นไปทุกวิชา<br>- ด้านคุณธรรมจริยธรรม คาดหวังให้นักเรียนมีมารยาทในการเข้าสังคม ไหว้ กราบ อย่างถูกต้อง โดยมีการประเมินทุกปีในช่วงการสอบกลางภาคและปลายภาค  |
| 3                           | มีการดำเนินงาน วางรูปแบบแนวทางในการทำงาน โดยมีการกำหนดรูปแบบ Model ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทการทำงาน กำหนดรูปแบบการบริหาร วิชาการที่ชัดเจน โดยมีรูปแบบของโรงเรียน โดยการนำโมเดลลงสู่การปฏิบัติ การ นิเทศการสอน การติดตามการสอน และการประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน บุคลากร วางกรอบแนวทางในการทำงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ  |
| 4                           | กำหนดเป้าหมายที่ต้องการโดยใช้ข้อมูลจากสภาพความจำเป็น อย่างเจาะจง มี ทิศทาง สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเขียน เป้าหมายให้เห็นได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้ว่า “จะเป็น อย่างไร” ไม่ใช่แค่ “อยากเป็นอย่างไร” พร้อมทั้งมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน อย่างชัดเจน และการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ กำหนดแผนงานแบบมุ่งผลลัพธ์ เพื่อให้การดำเนินงานยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ |
| 5                           | มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ ทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน และพัฒนาตนเอง ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้  |
| 6                           | มีการจัดประชุมสัปดาห์ละครั้ง เพื่อให้ทราบถึงเรื่องที่จะให้ครูทราบ และเป้าหมาย ขององค์กร   |
| 7                           | กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แล้วแจ้งให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนทราบ เพื่อเป็น แนวทางการปฏิบัติร่วมกัน  |

สรุปได้ว่า แนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายที่ต้องสามารถวัดค่าได้ มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม อยู่ที่ตัวผู้เรียนหรือเด็ก ด้านวิชาการ มีความรู้เพียงพอในการเข้าศึกษาต่อ ม.1 และมีผลสอบ O-NET ป.6 ระดับ 50 ขึ้นไปทุกวิชา ด้านคุณธรรม จริยธรรม คาดหวังให้นักเรียนมีมารยาทในการเข้าสังคม ไหว้ กราบอย่างถูกต้อง โดยมีการประเมินทุกปีในช่วงการสอบกลางภาคและปลายภาค มีการดำเนินงาน วางรูปแบบแนวทางในการทำงาน โดยมีการกำหนดรูปแบบ Model ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทการทำงาน กำหนดรูปแบบการบริหารวิชาการที่ชัดเจน โดยมีรูปแบบของโรงเรียน โดยการนำโมเดลลงสู่การปฏิบัติ การนิเทศการสอน การติดตามการสอน และการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านบุคลากร วางกรอบแนวทางในการทำงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ กำหนดเป้าหมายที่ต้องการโดยใช้ข้อมูลจากสภาพความจำเป็นอย่างเจาะจง มีทิศทาง สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานแบบมุ่งผลลัพธ์ เพื่อให้การดำเนินงานยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีลักษณะพิเศษ

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการบูรณาการความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ  |
|-----------------------------|---|
| 1                           | การบูรณาการความสามารถโดยให้ครูทำงานร่วมกันเข้ากลุ่มสาระฯ เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน   |
| 2                           | จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การทำงานในแต่ละอย่างให้สำเร็จ จำเป็นต้องระดมบุคลากรทุกคนให้เข้ามามีส่วนร่วมร่วมกัน โดยใครถนัดอย่างไรก็ทำเรื่องนั้น หากใครอ่อนอะไร ก็ขอความช่วยเหลือหรือส่งครูที่เก่งกว่าไปประกบเพื่อช่วยเหลือกัน   |
| 3                           | การปฏิบัติงานของผู้บริหารและคุณครูสามารถหลอมรวมให้เข้ากับตัวเนื้องานสามารถบริหารงานได้หลายด้าน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน  |
| 4                           | วิเคราะห์สภาพปัญหา แล้วเชื่อมโยงแผนงานที่จัดทำเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหา โดยจัดบทบาทหน้าที่โดยการมอบหมายเป็นคำสั่งทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตามความเหมาะสมของบุคลากร เพื่อให้มีการเกื้อหนุนการในการทำงานแต่ละทีม มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน พยายามสร้างความเข้าใจของทีมงานด้วยการประชุม ติดตามงาน การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีเป้าหมายเดียวกัน อนุมัติหรืออนุญาตให้กระทำการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และประเมินผลการดำเนินงานทุกงาน รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานฝ่ายต่างๆ อย่าง |

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การมีลักษณะพิเศษ (ต่อ)

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการบูรณาการความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ   |
|-----------------------------|--|
|                             | เหมาะสมเหมาะสม มีความต่อเนื่อง สนับสนุนด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ<br>ลดขั้นตอนในการทำงาน การกระจายงาน การอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสม                                     |
| 5                           | การพัฒนาครูให้มีความสามารถที่หลากหลาย เพื่อที่จะได้บูรณาการความสามารถ<br>ตัวเองให้เข้ากับกลุ่มสาระวิชาต่างๆ เพื่อให้งานมีความหลากหลายและมี<br>ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น |
| 6                           | เชิญวิทยากรด้านนอกเพื่อมาให้ความรู้แก่ครูในโรงเรียน เพื่อให้ครูมีความรู้<br>ความสามารถที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น   |
| 7                           | ให้ครูแต่ละกลุ่มสาระแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการทำกิจกรรมบูรณาการ<br>แต่ละกลุ่มสาระวิชาเข้าด้วยกัน  |

สรุปได้ว่า แนวทางการบูรณาการความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ โดย  
ให้ครูทำงานร่วมกันข้ามกลุ่มสาระฯ เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหารและคุณครูสามารถหลอมรวมให้เข้ากับตัวเนื้องาน สามารถบริหารงานได้หลายด้านเพื่อ  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สภาพปัญหา แล้วเชื่อมโยงแผนงานที่จัดทำ  
เพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหา โดยจัดบทบาทหน้าที่โดยการมอบหมายเป็นคำสั่งทั้งอย่างเป็นทางการและไม่  
เป็นทางการตามความเหมาะสมของบุคลากร เพื่อให้มีการเกื้อหนุนการในการทำงานแต่ละทีม มุ่งสู่  
จุดหมายเดียวกัน พยายามสร้างความเข้าใจของทีมงานด้วยการประชุม ติดตามงาน การติดต่อสื่อสาร  
อย่างทั่วถึง และมีเป้าหมายเดียวกัน



ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การสร้างบารมี

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ   |
|-----------------------------|---|
| 1                           | สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลกับครู ถ้านักเรียนมีผลงานการแข่งขันที่ดี หรือครู<br>รับผิดชอบงานในหน้าที่ได้ดีไม่มีบกพร่อง   |
| 2                           | สร้างแรงจูงใจเต็มศักยภาพได้โดย ผู้บริหารร่วมคิด ร่วมทำในงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด<br>โดยไม่ปล่อยให้ครูทำตามลำพัง คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาไปพร้อมกับเขาทุกขั้นตอน  |
| 3                           | มีการประชุมชี้แจงงานที่ชัดเจนและนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อสร้าง<br>ความเข้าใจและแนวทางเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับคุณครู หากมีเป้าหมายและ<br>แนวทางที่เข้าใจตรงกันก็จะทำงานได้เต็มศักยภาพ มอบหมายงานแล้วจะมีการ<br>ติดตามงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็น ให้รางวัล<br>และคำชมเชย   |
| 4                           | สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อตนเองและต่อการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากร<br>ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน ตามสภาพงานที่ทำ รวมถึงการขึ้นเงินเดือน/ค่าตอบแทน<br>เบียดเบียน สวัสดิการต่างๆ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและอำนวยความสะดวก<br>ให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน เช่น<br>การพบปะสังสรรค์ มีโอกาสได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ให้เกิดความ<br>สามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูล และให้เรียนรู้งานร่วมกันอย่างเป็นมิตร ปกป้องคุ้มครอง<br>ทุกฝ่ายในโรงเรียนอย่างเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถที่โดดเด่นได้รับ<br>ความก้าวหน้าในการงาน สนับสนุนในกรณีที่บุคลากรต้องการศึกษาต่อในระดับที่<br>สูงขึ้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งเสริมให้มีโอกาสได้รับการฝึก<br>อบรมสัมมนาและดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มทักษะที่นำมาใช้ใน<br>การปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใดๆ ใ้บทบาท<br>หน้าที่และแสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพตามบริบทของโรงเรียน<br>มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของ ตรงกับความสนใจและมีความ<br>ถนัดของบุคลากร ช่วยเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานและทำให้เกิดความตั้งใจ<br>ทำงานและพยายามทำให้สำเร็จ และเมื่องานสำเร็จมีการยกย่องชมเชยผลงานและ<br>ให้การยอมรับในความสามารถ |

**ตารางที่ 4.15** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี การสร้างบารมี (ต่อ)

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ  |
|-----------------------------|--|
| 5                           | การสร้างแรงจูงใจ เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการมีเงินพิเศษ มีสวัสดิการ เช่น การรักษาพยาบาล การฉีดวัคซีน |
| 6                           | มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ลดภาระงานครูเท่าที่จำเป็น จัดสัมมนาให้กับคุณครู   |
| 7                           | มีผลตอบแทนให้แรงจูงใจในการทำงานโบนัส   |

สรุปได้ว่า แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารร่วมคิด ร่วมทำ ในงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยไม่ปล่อยให้ครูทำตามลำพัง คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาไปพร้อมกับเขา ทุกขั้นตอนมีการประชุมชี้แจงงานที่ชัดเจนและนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจ และแนวทางเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับคุณครู สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อตนเองและต่อการทำงานเป็นทีม ให้แก่บุคลากร ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน ตามสภาพงานที่ทำ รวมถึงการขึ้นเงินเดือน/ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการต่างๆ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอำนวยความสะดวก ให้เหมาะสมตามบริบทของ โรงเรียน สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน

**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการกำหนดกิจกรรมและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้  |
|-----------------------------|--|
| 1                           | กำหนดกิจกรรมต่างๆ โดยดูจากเป้าหมายเป็นหลักว่า กิจกรรมอะไรที่จะตอบสนองตามเป้าหมายนั้นๆได้   |
| 2                           | เป้าหมายแต่ละเป้าจะสำเร็จได้ ต้องมีกิจกรรมหรือแนวทางที่กระชับ ปฏิบัติได้จริง ไม่ออกนอกประเด็น เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทำ โดยจำเป็นต้องพัฒนาร่วมกันทุกภาคส่วน และไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานหลักของครูที่ต้องคอยดูแลเด็กของตน |
| 3                           | การวางแผนประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ โดยคุณครูทุกท่านได้มีแนวทางและเป้าหมายที่ตรงกัน เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน การกำหนดกิจกรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย ผลสำเร็จของโครงการ สอดรับแผนปฏิบัติการ                    |

**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์

| ผู้ให้ข้อมูล<br>การสัมภาษณ์ | แนวทางการกำหนดกิจกรรมและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้  |
|-----------------------------|--|
| 4                           | กำหนดแผนและทรัพยากรโดยผ่านการระดมความคิด จากนั้นกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละฝ่ายและให้อำนาจในการวางแผนการขอเสนอการใช้ทรัพยากรโดยผ่านความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร ประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ให้แก่ทีมงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน แล้วดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ |
| 5                           | มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน และพัฒนาตนเอง ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้   |
| 6                           | ให้คุณครูมีองค์ความรู้ความเข้าใจในด้านเดียวกัน และเสริมสร้างความเข้าใจเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้  |
| 7                           | คุณครูแต่ละฝ่ายให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกัน แสดงความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร  |

สรุปได้ว่า แนวทางการกำหนดกิจกรรมและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายแต่ละเป้าจะสำเร็จได้ ต้องมีกิจกรรมหรือแนวทางที่กระชับ ปฏิบัติได้จริง ไม่ออกนอกประเด็น เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทำ โดยจำเป็นต้องพัฒนาร่วมกันทุกภาคส่วน และไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานหลักของครูที่ต้องคอยดูแลเด็กของตน วางแผนประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ โดยคุณครูทุกท่านได้มีแนวทางและเป้าหมายที่ตรงกันเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผ่านการระดมความคิด ให้คุณครูมีองค์ความรู้ความเข้าใจในด้านเดียวกัน และเสริมสร้างความเข้าใจเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี และ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 335 คน โดยใช้วิธีการสุ่มโดยการกำหนดสัดส่วนของ Krejcie and Morgan เพื่อตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยเป็นผู้ที่จบปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และดำรงตำแหน่งในสถานศึกษานั้นติดต่อกันไม่ต่ำกว่า 7 ปี อีเมลละ 1 คน จำนวน 7 อีเมล รวมทั้งสิ้น 7 คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 87.16 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 314 คน คิดเป็นร้อยละ 93.73 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 37.61

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ด้านการมีลักษณะพิเศษ เป็นอันดับแรก และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นอันดับสุดท้าย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานเพื่อทราบพัฒนาการของบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานเพื่อทราบพัฒนาการของบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าดัชนีเป็นอันดับสุดท้าย

2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน ยกย่องความดี และผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน

ยกระดับความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามความสามารถ และผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลด้วยการดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการของบุคลากร มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว และผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามความสามารถ มีค่าดัชนี เป็นอันดับสุดท้าย

3) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองการณ์ไกล และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าดัชนี เป็นอันดับสุดท้าย

4) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความรัก ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา จากบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความรัก ความเคารพ ยกย่อง

ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา จากบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีค่าดัชนี เป็นอันดับสุดท้าย

5) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน เอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีลักษณะพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปลุกจิตสำนึกทางภารกิจและปลูกฝังความภูมิใจ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถรอบด้าน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีลักษณะพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปลุกจิตสำนึกทางภารกิจและปลูกฝังความภูมิใจ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถรอบด้าน และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าดัชนี เป็นอันดับสุดท้าย

6) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน เอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ

ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วยความจงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วมผูกพัน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าดัชนี เป็นอันดับสุดท้าย

7) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ มีค่าดัชนี เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน มีค่าดัชนี เป็นอันดับสุดท้าย

5.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี 7 ด้าน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ด้านวิชาการนั้นนำเทคโนโลยีจัดเก็บเอกสารข้อมูลในเชิงระบบ ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน ช่วยให้การนำเสนอเนื้อหาการเรียนการสอนมีความน่าสนใจขึ้น และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างนักเรียนและครูได้มากขึ้น การใช้ AR, VR, AI ในการจัดเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และวิทยาการคำนวณ เช่น การเรียนออนไลน์โดยผ่านแพลตฟอร์ม Google Classroom, Google Meets, Zoom นำระบบ WiFi มาใช้ในโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าสะดวกยิ่งขึ้น ใช้ Window 10 ในการจัด



การเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ให้นักเรียน และปัจจุบันมีการเรียน CODING จึงมีการใช้ MicroBit, หุ่นยนต์ Maqueen, TKC Coding Kid, หุ่นยนต์เดินตามเส้น, Code.org, Google Form, Scratch, Make Code ฯลฯ ส่วนของครูมีการอบรมด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง จากสถาบันคอมพิวเตอร์ เช่น QR CODE, Google Form, Google Doc., Coding การใช้โปรแกรม itool ของ oxford ในรายวิชา ภาษาอังกฤษ พัฒนางานบุคลากร เรื่องการติดตามงานจากบุคลากร การประสานงาน การประชุม เช่น การจัดประชุม video conference บริหารทั่วไป การสื่อสาร การขอข้อมูลจากผู้ปกครองและชุมชนที่เกี่ยวข้อง การใช้ก้อน้ำโดยใช้ระบบเซ็นเซอร์เพื่อลดการจับต้องผิวสัมผัสตามมาตรการป้องกันกันแพร่ระบาดของเชื้อโรค การคัดกรองผู้มาติดต่อกับทางโรงเรียนผ่าน QR Code การเปิดช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครอง/นักเรียน และบุคลากรภายในองค์กร ผ่าน Line App. งบประมาณ การจัดเก็บข้อมูลเรื่อง ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การนำงบประมาณลงสู่การจัดโครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการ ศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อประยุกต์การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งอาจมีการอบรมครู รวมถึงผู้บริหารของโรงเรียน

## ด้านที่ 2 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการพัฒนาบุคลากรในรายบุคคลตาม เนื้อหาวิชาที่สอน ส่วนมากเป็นการอบรมหรือสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ ส่งครูเข้าอบรมตามความถนัด และตามวิชาที่สอน เพื่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ทำความเข้าใจประชุมชี้แจงเรื่อง ของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณครูแต่ละท่าน เสนอแนะแนวทางของคุณครูแต่ละท่านว่า อยากพัฒนาในเรื่องใด จากนั้นให้ครูจัดทำ ID plan เพื่อทราบว่าคุณครูจะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของบุคลากรรายบุคคล โดยนำข้อมูลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความประพฤติในปีที่ผ่านมา วางแผนพัฒนาสมรรถนะ และความประพฤติ ให้ตรงกับความต้องการ ของแต่ละบุคคล โดยใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร บุคลากรที่อยู่มีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ควรได้รับการนิเทศแบบ Coaching หรืออาจบูรณาการด้วยวิธีการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน แล้วแต่กรณี ในทางตรง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วจะได้รับการพัฒนาแบบส่งเสริมสนับสนุน ให้โอกาสให้กล้าคิด การทำ และพัฒนาภาวะผู้นำของครูต่อไป กำหนดให้ครูทำแผนพัฒนาตนเองเสนอต่อฝ่ายบริหารและ ดำเนินการติดตามการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานอย่างใกล้ชิด การใช้ PLC มาเป็นเครื่องมือในการ ประเมินประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลถึงการยกระดับศักยภาพผู้เรียนด้วย มีการ จัดส่งคุณครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ ตามสาขาวิชาที่ตนเองได้รับมอบหมาย ส่งอบรมตามความสมัครใจ หรือสิ่งที่ครูต้องการ จัดการฝึกอบรมครูให้มีความรู้ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของบุคคลนั้นๆ พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล ตามสาขาวิชาของตนเอง โดย การเข้ารับการอบรม สัมมนา

### ด้านที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลกับครู ถ้านักเรียนมีผลงานการแข่งขันที่ดี หรือครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้ดีไม่มีบกพร่อง ชมเชยต่อหน้าคนอื่นในที่ประชุม หรือหากผู้ปกครอง/บุคคลภายนอกชมเชยมา ก็จะมาเล่าให้ครูทุกคนฟังในที่ประชุม มอบช่อดอกไม้แสดงความยินดี ยกย่องติดป้ายประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชนทราบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ปรับตัวให้เข้ากับทีมงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพลังในการทำงานร่วมกัน โดยพยายามสื่อให้ทีมงานเห็นถึงความจริงใจ ซื่อสัตย์ การแสดงความมีวิสัยทัศน์ ใช้ศิลปะในการพูดให้ทีมงานทำงานอย่างทุ่มเท คอยควบคุมชี้แนะอย่างเป็นมิตร สร้างความเข้าใจให้ตรงกันได้ และสามารถร่วมกันทำงานกับทีมงาน และเป็นที่พึ่งพาได้ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ลดภาระงานครูเท่าที่จำเป็น จัดสัมมนาให้กับคุณครู

### ด้านที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายที่ต้องสามารถวัดค่าได้ มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม อยู่ที่ตัวผู้เรียนหรือเด็ก ด้านวิชาการ มีความรู้เพียงพอในการเข้าศึกษาต่อ ม.1 และมีผลสอบ O-NET ป.6 ระดับ 50 ขึ้นไปทุกวิชา ด้านคุณธรรม จริยธรรม คาดหวังให้นักเรียนมีมารยาทในการเข้าสังคม ไหว้กราบอย่างถูกวิธี โดยมีการประเมินทุกปี ในช่วงการสอบกลางภาคและปลายภาค มีการดำเนินงานวางรูปแบบแนวทางในการทำงาน โดยมีการกำหนดรูปแบบ Model ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทการทำงาน กำหนดรูปแบบการบริหารวิชาการที่ชัดเจน โดยมีรูปแบบของโรงเรียน โดยการนำโมเดลลงสู่การปฏิบัติ การนิเทศการสอน การติดตามการสอน และการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านบุคลากร วางกรอบแนวทางในการทำงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ กำหนดเป้าหมายที่ต้องการโดยใช้ข้อมูลจากสภาพความจำเป็นอย่างเจาะจง มีทิศทางสามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานแบบมุ่งผลลัพธ์ เพื่อให้การดำเนินงานยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ด้านที่ 5 ด้านการการมีลักษณะพิเศษ

แนวทางการบูรณาการความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ โดยให้ครูทำงานร่วมกัน เข้ากลุ่มสาระฯ เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานของผู้บริหารและคุณครูสามารถหลอมรวมให้เข้ากับตัวเนื้องาน สามารถบริหารงานได้หลายด้านเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สภาพปัญหา แล้วเชื่อมโยงแผนงานที่จัดทำเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหา โดยจัดบทบาทหน้าที่โดยการมอบหมายเป็นคำสั่งทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตามความเหมาะสมของบุคลากร เพื่อให้มีการเกื้อหนุนการในการทำงานแต่ละทีมมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน พยายามสร้างความเข้าใจของทีมงานด้วยการประชุม ติดตามงาน การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีเป้าหมายเดียวกัน

## ด้านที่ 6 ด้านการสร้างบารมี

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารร่วมคิด ร่วมทำ ในงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยไม่ปล่อยให้ครูทำตามลำพัง คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาไปพร้อมกับเขา ทุกขั้นตอน มีการประชุมชี้แจงงานที่ชัดเจนและนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจ และแนวทางเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับคุณครู สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อตนเองและต่อการทำงานเป็นทีม ให้แก่บุคลากร ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน ตามสภาพงานที่ทำ รวมถึงการขึ้นเงินเดือน/ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการต่างๆ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมตาม บริบทของโรงเรียน สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน

## ด้านที่ 7 ด้านการมีวิสัยทัศน์

แนวทางการกำหนดกิจกรรมและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมาย แต่ละเป้าจะสำเร็จได้ต้องมีกิจกรรมหรือแนวทางที่กระชับ ปฏิบัติได้จริง ไม่ออกนอกประเด็น เพื่อไม่ให้ เสียเวลาในการทำ โดยจำเป็นต้องพัฒนาร่วมกันทุกภาคส่วน และไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานหลักของ ครูที่ต้องคอยดูแลเด็กของตน วางแผนประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ โดยคุณครูทุกท่านได้มีแนวทางและ เป้าหมายที่ตรงกัน เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผ่านการระดมความคิด ให้คุณครูมีองค์ความรู้ ความเข้าใจในด้านเดียวกัน และเสริมสร้างความเข้าใจเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

## 5.2 การอภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัด ปทุมธานี สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสามารถในการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาจะต้องดำเนินไปทิศทางใด และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถอธิบายและจูงใจให้ บุคลากรมองไปในทิศทางอันเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน และเข้าใจถึงแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน การที่ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล สามารถนำพาครูและบุคลากรไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ได้ เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานรับมือกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คมกฤษ พรหมฉิน (2560) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้าน การมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสอดคล้องกับ อาจารย์ ฉัตรมณี (2560) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

มาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก และมีความเฉลี่ยสูงที่สุดเช่นกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

#### 1) การมีลักษณะพิเศษ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีลักษณะพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การปลูกจิตสำนึกทางกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาภารกิจและปลูกฝังความภูมิใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดี สามารถบูรณาการความสามารถที่หลากหลายด้านเข้าด้วยกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถรอบด้าน เป็นสิ่งที่อยู่ภายในเกี่ยวกับจิตสำนึก เป็นความชำนาญที่เกิดจากภายใน หรือจากการหมั่นทำทักษะเดิมซ้ำๆ จนเกิดความชำนาญ และมีความสามารถพิเศษไปในตัว การมีลักษณะพิเศษนั้นผู้นำต้องมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง พยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยพยายามมีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้ง แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น และมีความมั่นใจในตนเอง หรือการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนประทับใจผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อาจารย์ ฉัตรมณี (2560) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ด้านการมีลักษณะพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดี ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ออกมาจากภายในให้ผู้ตามได้เห็น เพื่อเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และตั้งใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตาม จนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือ

#### 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับจากการที่ผู้ตามรักใคร่ ให้ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ซึ่งได้มาจากคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม บอกความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของโรงเรียนได้ มีการจูงใจ ผู้นำเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม กระตุ้นจูงใจและนำไปปฏิบัติร่วมกัน การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่ายกย่องเคารพนับถือ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม ปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ เคารพศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ประกอบ พิจารณาการตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อังกูร เกาวัลย์ (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกว่ามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน  
ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม คำสั่งถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน เป็นกันเอง ปฏิบัติตนให้ผู้ตาม  
ไว้วางใจ เคารพ ศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักคุณธรรม  
จริยธรรมประกอบการตัดสินใจ สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก

### 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น  
เพราะกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความคิด ส่งเสริมให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น มีการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์ปัญหาและใช้เหตุผล ข้อมูลในการแก้ไขปัญหา  
วิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชี้นำให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น  
และจุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ปัญหา  
ร่วมกันอย่างเป็นระบบ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนการพัฒนา  
วิธีใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา และมีการประเมินผลงานเพื่อดูพัฒนาการของ  
บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กรรณิกา บุญช่วย (2561) ได้ศึกษา บทบาทภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง พบว่า ด้านการ  
กระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเพื่อให้ผู้ตามเห็นความ  
สำคัญของปัญหา เห็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย โดยผู้บริหารให้กำลังใจในการแก้ไขปัญหา  
ให้บุคลากรที่มีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่  
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ จิระเดช สวัสดิภักดิ์ (2562) ได้ศึกษา การศึกษาบทบาทภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด  
พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามคิดแก้ไขปัญหาอย่าง  
สร้างสรรค์ มองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

### 4) การสร้างบารมี

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ  
กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ ได้รับการยอมรับ ความเลื่อมใส ศรัทธาจากบุคลากร เป็นแบบอย่างที่ดี

มีคุณธรรมจริยธรรม ทุ่มเทในการทำงาน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วยความจงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วมผูกพัน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ซึ่งผู้บริหาร ปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทาง โดยมีอิทธิพลเหนือความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงาน ของทีมบริหารผ่านพฤติกรรม การสร้างบารมีนั้นผู้นำสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งงานบารมี โดยการที่ผู้บริหารไม่ตระหนี่ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน ศิลบารมี ประพฤติดีต่อผู้ตามทั้งทางกาย วาจา ใจ หรือการรักษาศีล 5 อยู่เป็นประจำ เมตตาบารมี รักและเอ็นดูคอยสอนงานให้กับผู้ตาม ปัญญาบารมี มีปัญญาหลักแหลม รู้เท่าทันความเป็นจริงของเหตุและผล ขันติบารมี มีความอดทนต่อการตรากตรำ ทุกสิ่ง แม้กระทั่งอารมณ์ที่มากกระทบ อดทนอดกลั้น และสัจจบารมี ลงมือปฏิบัติจริง คำไหนคำนั้น มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนเจเนออเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก การที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นผู้ที่ทำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ตาม เมื่อเกิด สถานการณ์วิกฤตสามารถควบคุมและพลิกวิกฤตเป็นโอกาสได้ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม พุดจาไพเราะด้วยถ้อยคำที่สุภาพ มีความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น มีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจได้อย่างถูกต้อง

#### 5) การมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตโรงเรียนจะต้องดำเนินงานไปในทิศทางใด มองเห็นภาพปฏิบัติการในอนาคต อธิบายแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการบอกวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน กำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาร่วมกัน ทำให้มีความผูกพัน และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของบุคลากรทั้งสถานศึกษา มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อารีรัตน์ จินแส (2562) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรมีแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหาร ควรชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานแต่ละชนิด รวมถึงความคาดหวังให้มีความชัดเจนต่อครูและบุคลากร ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติ ผู้บริหารวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความ

ล้มเหลวในงาน ผู้บริหารควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่นๆ ในโรงเรียน สอดคล้องกับ รัฐสภา จันทรลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

#### 6) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีการ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน กระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง เห็นคุณค่าของงานที่ทำ คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาอยู่เสมอ สร้างความเชื่อว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถที่จะ ทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายใน เรื่องงาน ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก คอยกระตุ้นความคิดและจูงใจให้เห็นความสำเร็จในการทำงานทุ่มเทเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัฐสภา จันทรลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้ครูและบุคลากรทราบถึงเป้าหมาย ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณ โดยผู้นำต้องเป็นต้นแบบและแสดงเป้าหมายที่มีให้ชัดเจน กล้าเผชิญกับปัญหา สนใจ การกระทำของผู้ตามทุกคน คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ สอดคล้องกับ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ นภัสนันท์ เบิกสีเส (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

#### 7) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ด้วยการ

เอาใจใส่ สนใจให้ความสำคัญและพยายามตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมและพัฒนาตามความสามารถที่ถนัด หรือที่จะสามารถนำไปใช้กับหน้าที่รับผิดชอบในงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มอบหมายงานตามความสามารถ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงาน ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ คอยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และที่ปรึกษา (advisor) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นภัสพันธ์ เบ็กสีไล (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมและปฏิบัติตน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน คอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ตามที่มีปัญหาในการทำงาน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ มีการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทรลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการอภิปรายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี

1) ด้านการมีลักษณะพิเศษ แนวทางการบูรณาการความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ โดยให้ครูทำงานร่วมกัน เข้ากลุ่มสาระฯ เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานของผู้บริหารและคุณครูสามารถหลอมรวมให้เข้ากับตัวเนื้องาน สามารถบริหารงานได้หลายด้านเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สภาพปัญหาแล้วเชื่อมโยงแผนงานที่จัดทำเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหา โดยจัดบทบาทหน้าที่โดยการมอบหมายเป็นคำสั่งทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตามความเหมาะสมของบุคลากร เพื่อให้มีการเกื้อหนุนการทำงานของแต่ละทีม มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน พยายามสร้างความเข้าใจของทีมงานด้วยการประชุม ติดตามงาน การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีลักษณะพิเศษนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีความสามารถความถนัดในด้านใด ประสิทธิภาพที่ได้พบเจอของแต่ละบุคคลสามารถบริหารงานได้หลายด้านเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหา แล้วเชื่อมโยงแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Burns (1978) กล่าวถึงการมีลักษณะพิเศษว่า เป็นการทำงานกับการใช้วิสัยทัศน์ จิตสำนึกทางภารกิจและปลูกฝังความภูมิใจ เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความ



ไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ภาวะผู้นำโดยการสร้างบารมี ถือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะมีอำนาจและอิทธิพลมากที่สุดในการบริหารกระบวนการอื่นๆ มีการเกื้อหนุนในการทำงาน และสอดคล้องกับ Bruce J. Avolio & Francis J. Yammarino (2013) กล่าวถึง การมีลักษณะพิเศษ ว่าเป็นความสามารถพิเศษในการบูรณาการงานหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายที่ต้องสามารถวัดค่าได้ มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม อยู่ที่ตัวผู้เรียนหรือเด็ก ด้านวิชาการ มีความรู้เพียงพอในการเข้าศึกษาต่อ ม.1 และมีผลสอบ O-NET ป.6 ระดับ 50 ขึ้นไปทุกวิชา ด้านคุณธรรม จริยธรรม คาดหวังให้นักเรียนมีมารยาทในการเข้าสังคม ไหว้กราบอย่างถูกวิธี โดยมีการประเมินทุกปีในช่วงการสอบกลางภาคและปลายภาค มีการดำเนินงาน วางรูปแบบแนวทางในการทำงาน โดยมีการกำหนดรูปแบบ Model ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทการทำงาน กำหนดรูปแบบการบริหารวิชาการที่ชัดเจน โดยมีรูปแบบของโรงเรียน โดยการนำโมเดลลงสู่การปฏิบัติ การนิเทศการสอน การติดตามการสอน และการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านบุคลากร วางกรอบแนวทางในการทำงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ กำหนดเป้าหมายที่ต้องการโดยใช้ข้อมูลจากสภาพความจำเป็นอย่างเจาะจง มีทิศทาง สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน กำหนดแผนงานแบบมุ่งผลลัพธ์ เพื่อให้การดำเนินงานยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับจากการที่ผู้ตามรักใคร่ ให้ความเคารพ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ซึ่งได้มาจากคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม บอกความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของโรงเรียนได้ มีการจูงใจ ผู้นำเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม กระตุ้นจูงใจและนำไปปฏิบัติร่วมกัน การที่ผู้นำประพฤติดีเป็นแบบอย่าง นายยกย่องเคารพนับถือ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม ปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ เคารพศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ประกอบพิจารณาการตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติรานีย์ ขวงพร (2558) ได้ศึกษา การพัฒนาแบบวัดทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต พบว่า การแสดงออกของผู้นำที่ต้องการให้ผู้ตามกระทำตามความต้องการของผู้ตามเองมากกว่าการกระทำตามกฎเกณฑ์ของผู้นำ ด้วยการแสดงเป็นตัวอย่างมาตรฐานที่สูงทั้งทางด้านพฤติกรรมด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามคุณธรรมผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ด้านวิชาการนั้นนำเทคโนโลยีจัดเก็บเอกสารข้อมูลในเชิงระบบ ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียน

การสอน ช่วยให้การนำเสนอเนื้อหาการเรียนการสอนมีความน่าสนใจขึ้น และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างนักเรียนและครูได้มากขึ้น การใช้ AR, VR, AI ในการจัดเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และวิทยาการคำนวณ เช่น การเรียนออนไลน์โดยผ่านแพลตฟอร์ม Google Classroom, Google Meets, Zoom นำระบบ WiFi มาใช้ในโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าสะดวกยิ่งขึ้น ใช้ Window 10 ในการสอนคอมพิวเตอร์ให้นักเรียน และปัจจุบันมีการเรียน CODING จึงมีการใช้ MicroBit, หุ่นยนต์ Maqueen, TKC Coding Kid, หุ่นยนต์เดินตามเส้น, Code.org, Google Form, Scratch, Make Code ฯลฯ ส่วนของครูมีการอบรมด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง จากสถาบันคอมพิวเตอร์ เช่น QR CODE, Google Form, Google Doc., Coding การใช้โปรแกรม itool ของ oxford ในรายวิชาภาษาอังกฤษ พัฒนางานบุคลากร เรื่องการติดตามงานจากบุคลากร การประสานงาน การประชุม เช่น การจัดการประชุม video conference บริหารทั่วไป การสื่อสาร การขอข้อมูลจากผู้ปกครอง และชุมชนที่เกี่ยวข้อง การใช้ก้อน้ำโดยใช้ระบบเซ็นเซอร์เพื่อลดการจับต้องสัมผัสตามมาตรการป้องกันกันแพร่ระบาดของเชื้อโรค การคัดกรองผู้มาติดต่อกับทางโรงเรียนผ่าน QR Code การเปิดช่องการสื่อสารกับผู้ปกครอง/นักเรียน และบุคลากรภายในองค์กร ผ่าน Line App. งบประมาณ การจัดเก็บข้อมูลเรื่องของงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การนำงบประมาณลงสู่การจัดโครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการ ศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นความคิด ส่งเสริมให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์ปัญหา และใช้เหตุผล ข้อมูลในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนการพัฒนาวิธีใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา และมีการประเมินผลงานเพื่อดูพัฒนาการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัยแนวทางการพัฒนาคน กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน รู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล แจ้งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ แนะนำให้ศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน เป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการเรียนการสอน สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กรรณิกา บุญช่วย (2561) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด

จันทบุรี และระยอง พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเพื่อให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของปัญหา เห็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย โดยผู้บริหารให้กำลังใจในการแก้ไขปัญหาให้บุคลากรที่มีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ จิระเดช สวัสดิภักดิ์ (2562) ได้ศึกษาการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามคิดแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

4) การสร้างบารมี แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารร่วมคิด ร่วมทำในงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยไม่ปล่อยให้ครูทำตามลำพัง คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาไปพร้อมกับเขา ทุกขั้นตอนมีการประชุมชี้แจงงานที่ชัดเจน และนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจและแนวทางเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับคุณครู สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อตนเองและต่อการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากร ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน ตามสภาพงานที่ทำ รวมถึงการขึ้นเงินเดือน/ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการต่างๆ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับการยอมรับ ความเลื่อมใส ศรัทธาจากบุคลากร เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม หุ่เมเทในการทำงาน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงใจ เกิดความรู้สึกร่วมผูกพัน และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ซึ่งผู้บริหารปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทาง โดยมีอิทธิพลเหนือความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของทีมบริหารผ่านพฤติกรรม การสร้างบารมีนั้นผู้นำสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งทานบารมี โดยการที่ผู้บริหารไม่ตระหนี่ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน ศิลบารมี ประพฤติดีต่อผู้ตามทั้งทางกาย วาจา ใจ หรือการรักษาศีล 5 อยู่เป็นประจำ เมตตาบารมี รักและเอ็นดูคอยสอนงานให้กับผู้ตาม ปัญญาบารมี มีปัญญาหลักแหลม รู้เท่าทันความเป็นจริงของเหตุและผล ขันติบารมี มีความอดทนต่อการตรากตรำทุกสิ่ง แม้กระทั่งอารมณ์ที่มากกระทบ อดทนอดกลั้น และสัจจบารมี ลงมือปฏิบัติจริง คำไหนคำนั้น มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Weber (1947) ได้เสนอความหมายของการสร้างบารมีในหนังสือของเขาว่า บารมีนั้นเป็นพรสวรรค์ที่อธิบายได้ถึงความมีอิทธิพลที่ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนและอยู่นอกเหนือการควบคุมของกฎหมาย แต่ผู้ตามนั้นยอมศิโรราบกับสิ่งที่พวกเขาถือว่าเป็นแรงบันดาลใจอันเกิดขึ้นจากพรสวรรค์ หรือคุณภาพที่อยู่เหนือธรรมชาติ ผู้นำแบบบารมีเป็นเอกลักษณ์ของบุคคลผู้ซึ่งได้รับการยอมรับจากบุคลิภาพ ความสามารถที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ตาม สร้างให้เกิดความจงรักภักดี การมีความรู้สึกร่วมและความศรัทธาให้กับเหล่าผู้ตาม ซึ่งเขาเหล่านั้นยึดถือเอาผู้นำนั้นเป็นแรงบันดาลใจเป็นวีรบุรุษ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ลึกซึ้งที่นำมาสู่ความผูกพัน มีแรงจูงใจ และการปฏิบัติงานหรือหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษาครอบครัวและการศึกษาตามอัธยาศัย **อำเภอ.....?** สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กล่าวถึง การสร้างบารมีไว้ว่าเป็นความสามารถที่ได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากบุคลากรและบุคคลทั่วไป เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม เป็นกัลยาณมิตร พุ่มเทในการทำงาน และสามารถโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

5) การมีวิสัยทัศน์ แนวทางการกำหนดกิจกรรมและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายแต่ละเป้าจะสำเร็จได้ต้องมีกิจกรรมหรือแนวทางที่กระชับ ปฏิบัติได้จริง ไม่ออกนอกประเด็น เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทำ โดยจำเป็นต้องพัฒนาร่วมกันทุกภาคส่วน และไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานหลักของครูที่ต้องคอยดูแลเด็กของตน วางแผนประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ โดยคุณครูทุกท่าน ได้มีแนวทางและเป้าหมายที่ตรงกันเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผ่านการระดมความคิด ให้คุณครูมีองค์ความรู้ความเข้าใจในด้านเดียวกัน และเสริมสร้างความเข้าใจเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตโรงเรียนจะต้องดำเนินงานไปในทิศทางใด มองเห็นภาพปฏิบัติการในอนาคต อธิบายแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีการบอกวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน กำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาร่วมกัน ทำให้มีความผูกพันและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของบุคลากรทั้งสถานศึกษา มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อารีรัตน์ จีนแส (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ผู้บริหารควรมีแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานแต่ละชนิด รวมถึงความคาดหวังให้มีความชัดเจนต่อครูและบุคลากรทราบถึงแนวทางการปฏิบัติ ผู้บริหารวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน ผู้บริหารควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่นๆ ในโรงเรียน สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสามารถปรับหรือกำหนดในอนาคตของสถานศึกษาชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหาร ผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายโดยมีการรวบรวมข้อมูล

6) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลกับครู ถ้านักเรียนมีผลงานการแข่งขันที่ดี หรือครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้ดีไม่มีบกพร่อง ชมเชยต่อหน้าคนอื่นในที่ประชุม หรือหากผู้ปกครอง/บุคคลภายนอกชมเชยมา ก็จะมาเล่าให้ครูทุกคนฟังในที่ประชุม มอบ ช่อดอกไม้แสดงความยินดี ยกย่องติดป้ายประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน ทราบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ปรับตัวให้เข้ากับทีมงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพลังในการทำงานร่วมกัน โดยพยายามสื่อให้ทีมงานเห็นถึงความจริงใจ ซื่อสัตย์ การแสดงความมีวิสัยทัศน์ ใช้ศิลปะในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม การพูดให้ทีมงานทำงานอย่างทุ่มเท คอยควบคุมชี้แนะอย่างเป็นมิตร สร้างความเข้าใจให้ตรงกันได้ และสามารถร่วมกันทำงานกับทีมงานและเป็นที่พึ่งพาได้ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ลดภาระงานครูเท่าที่จำเป็น จัดสัมมนาให้กับคุณครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีการมองการณ์ไกล มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน กระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง เห็นของค่าของงานที่ทำ คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาอยู่เสมอ สร้างความเชื่อว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก คอยกระตุ้นความคิดและจูงใจให้เห็นความสำเร็จในการทำงานทุ่มเทเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุ่งภา จันทรลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อภาระงานและการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้ครูและบุคลากรทราบถึงเป้าหมายทำให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณ โดยผู้นำต้องเป็นต้นแบบ และแสดงเป้าหมายที่มีให้ชัดเจน กล่าวเผชิญกับปัญหา สนใจการกระทำของผู้ตามทุกคน คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างสื่อความหวังอย่างชัดเจน ผู้นำอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนเอชเออาร์เชนวาย ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำประพฤติจูงใจให้ผู้ตาม โดยการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม สอดคล้องกับ นภสนันท์ เบิกสีโส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรได้ทราบถึงความคาดหวัง เกิดการกระตุ้นจิตวิญญาณ มองข้ามประโยชน์ส่วนตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

7) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการพัฒนาบุคลากรในรายบุคคลตามเนื้อหาวิชาที่สอน ส่วนมากเป็นการอบรมหรือสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ ส่งครูเข้าอบรมตามความถนัดและตามวิชาที่สอน เพื่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ทำความเข้าใจประชุมชี้แจงเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณครูแต่ละท่าน เสนอแนะแนวทางของคุณครูแต่ละท่านว่าอยากพัฒนาในเรื่องใด จากนั้นให้ครูจัดทำ ID plan เพื่อทราบว่าคุณครูจะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของบุคลากรรายบุคคล โดยนำข้อมูลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความประพฤติในปีที่ผ่านมา วางแผนพัฒนาสมรรถนะ และความประพฤติ ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร บุคลากรที่อยู่มีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานควรได้รับการนิเทศแบบ Coaching หรืออาจบูรณาการด้วยวิธีการแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วจะได้รับการพัฒนาแบบส่งเสริมสนับสนุน ให้โอกาสให้กล้าคิด การทำ และพัฒนาภาวะผู้นำของครูต่อไป กำหนดให้ครูทำแผนพัฒนาตนเองเสนอต่อฝ่ายบริหารและดำเนินการติดตามการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานอย่างใกล้ชิด การใช้ PLC มาเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งส่งผลถึงการยกระดับศักยภาพผู้เรียนด้วย มีการจัดส่งคุณครูและบุคลากร เข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ ตามสาขาวิชาที่ตนเองได้รับมอบหมาย ส่งอบรมตามความสมัครใจหรือสิ่งที่ครูต้องการ จัดการฝึกอบรมครูให้มีความรู้เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของบุคคลนั้นๆ พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลตามสาขาวิชาของตนเอง โดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ด้วยการเอาใจใส่ สนใจให้ความสำคัญและพยายามตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมและพัฒนาตามความสามารถที่ถนัด หรือที่จะสามารถนำไปใช้กับหน้าที่รับผิดชอบในงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มอบหมายงานตามความสามารถ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงาน ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ คอยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และที่ปรึกษา (advisor) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นภัสนันท์ เบิกสีใส (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23 โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน คอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ตามที่มีปัญหาในการทำงาน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ มีการพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ รัฐสภา จันทรลี (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเอาใจใส่รายละเอียด วิเคราะห์แยะแยะความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรับปรุงพัฒนาจุดเด่นจุดด้อยโดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ดังต่อไปนี้

1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหา ช่วยสนับสนุนการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการบรรลุภารกิจประจำวันของครูผู้สอน และทำให้เกิดโครงการใหม่ๆ เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีปฏิสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นรายบุคคล โดยวางตัวเป็นกัลยาณมิตรรับฟังความคิดเห็นเหตุผลหรือปัญหาต่างๆ และคอยให้คำแนะนำคำปรึกษาความช่วยเหลือต่างๆ เมื่อลูกน้องมีปัญหาเราก็พร้อมที่จะช่วยเหลือ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ตามความต้องการและความสามารถของบุคลากรแต่ละคน สร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลให้มีความเป็นผู้นำในด้านต่างๆ

3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาเรียนรู้ความต้องการของครูและบุคลากรทั้งรายบุคคลและภาพรวม หาข้อสรุปว่า สิ่งที่ครูและบุคลากรต้องการนั้นเป็นอะไร เช่น สวัสดิการ โบนัส รายได้พิเศษ จุดประกาย โน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้

เปลี่ยนแปลงการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าควรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างเต็มศักยภาพมากขึ้น

4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสานสัมพันธ์กับครูและบุคลากร มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นสอบถามสิ่งที่ต้องการหรือปัญหาในการทำงานเพื่อการตอบสนองได้ทันทั่วถึง

5) การมีลักษณะพิเศษ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถรอบด้าน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์และประเมินความสามารถในงานที่กำลังทำอยู่ว่ายังมีข้อขาดตกบกพร่องตรงไหนบ้าง จากนั้นก็หาข้อมูลเพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมหรือวิธีการพัฒนาตนเองในด้านที่ตนเองยังบกพร่องหรือขาดอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

6) การสร้างบารมี จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถที่ได้รับความสะดวกสบายจากบุคลากรและบุคคลทั่วไป โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม เป็นกัลยาณมิตรทุ่มเทในการทำงาน และสามารถโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

7) การมีวิสัยทัศน์ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาจะต้องดำเนินไปทิศทางใด และมองเห็นภาพการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถอธิบายและจูงใจให้ บุคลากรมองไปในทิศทางอันเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน และเข้าใจถึงแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

5.3.2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ด้านการมีลักษณะพิเศษเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## บรรณานุกรม

- กรรณิกา บุญช่วย. (2561). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี ระยอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี).
- กฤติยา มามีชัย. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี).
- กิตติรานีย์ ขวงพร. (2558). การพัฒนาแบบวัดทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21  
ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย).
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษ  
ที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี).
- คมธนู ควรประเสริฐ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชนในเครือเซนต์มารีอา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์. (2562). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- จีรวิทย์ บุญวัฒนาภรณ์. (2556). ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับปราบปราม  
กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- ซอพี ราเซะ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏยะลา).
- ทรงพล เจริญคำ. (2563). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ:  
โอ เอส พรินติ้ง เฮาส์.
- ทศวรรษ ชัยฉลาด. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกระบือวิทยา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 (รายงานวิจัย). [ม.ป.พ.].

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นภัสนันท์ เบิกสีโส. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2557). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ปิยะนุช เงินชูศรี. (2561). รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารระดับกลางในภาคธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัย. [ม.ป.พ.].
- พงษ์เทพ สุขทนารักษ์. (2556). องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.gotoknow.org/posts/458911>
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น).
- \_\_\_\_\_. (2561). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยแนวทางการพัฒนา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- รววัฒน์ แสงน้อยอ่อน. (2558). บทความผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก [http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post\\_99.html](http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_99.html).
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา : กรณีที่ศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศศิประภา องอาจ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์).
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2555). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุกฤษฎี ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สุชฎทัย จันทร์ทรงกรด. (2558). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สุปรีย์ชา หริ่มรัชดา. (2556). “พรสวรรค์” กับ “อัจฉริยภาพ”. สสวท. of Contemporary Business. 81-97.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนเอกชนรายย่อยในกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- อรสา มาสิงห์. (2560). การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- อังศุร เถาว์วัลย์ (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาจารย์ ฉัตรมณี. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่. (สารนิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- อารีรัตน์ จีนแส. (2562). ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษาประถมศึกษา สระบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. Singapore: McGraw Hill.
- Badawood, Omer. (2003). *The development of leadership skills of private high  
school principals in Jeddah*. Saudi Arabia, University of Pittsburgh.
- Bateman, Thomas S. and Carl P. Zeithaml. (1990) *Management : Function and  
strategy*. Boston: Irwin.
- Bass, B. M. (1981). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York:  
The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:  
The Free Press.
- Bass, B. M., Yammarino, F. J. (1991). Conference of self and others' leadership ratings of  
Naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology*,  
40(4), 437-454.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational  
Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- \_\_\_\_\_. (1994). Transformational leadership and organizational culture.  
*The international Journal of public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational  
Leadership*. Newbery Park, CA: Sage.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*.  
California: Consulting Psychologists.
- Baldygo, S. (2003) *Cascading of Transformational Leadership in American  
Community Colleges*. Dissertation Abstracts International. (January 2003): 63-65.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Badillo.com. (2018). **21st century leadership skills january: Ten skills of the future workforce**. Retrieved from : <http://www.annbadillo.com/leadership/2013/01>
- Beare, H et.al. (1985). "Creating an Excellent School". **Routledge, Training & Development Journal**, 107.
- Bruce, J. Avolio, Francis J. Yammarino. (2013). **Transformational and Charismatic Leadership : The Toad Ahead** (2<sup>nd</sup> ed.). [n.p.].
- Brunson, J. (2014). **21st century leadership skills-defined**. Retrieved from : <http://buildingconfidentleaders.com/tag/21sy-century-leadership-skills>
- Blumberg, L.T., and Greenfield, H. E. (1986). **Leadership Behavior and Climate As They Relate to the Effectiveness of Elementary School**. Dissertation Abstracts International. 45 (8) : 2316-A.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- \_\_\_\_\_. (2003). **Transforming leadership : A new pursuit of happiness**. 213: Grove Press.
- Burby, R. J. (1972). **Fundamental of leadership**. Massachusetts: Addison Wesley.
- Campbell, M., & Smith, R. (2014). **High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline**. San Diego, Ca: Center for Creative Leadership.
- Collins III, John William and O'Brien, Nancy Patricia. (2005). **The Greenwood Dictionary of Education**. Connecticut: Greenwood.
- Cohen, A. (1990). **Language Learning : Insights for Learners Teachers and Researchers**. New York: Newbury House.
- Cullen, R. J. (2014). **The leadership skills of the 21st century**. Retrieved from : <http://www.leadership4lawyers.com/the-leadership-skills-of-the-21st-century>
- Daniel, L. Duke. (1987). "School Leadership and Instructional Improvement". **Random House Journal Articles**, 51.
- Davis, Keith. (1909). **Human Behavior at work Organizational Behavior**. New Delhi. [n.p.].

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- De Bono, Edward. (1982). **Cateral Thinking : A Text Book of Creativity**. Haronds Wort: Penquine Book.
- Dessler, Gary. (1998). **Management : Leading People and Organizations in the 21 Century**. New Jersey: Prentice Hall.
- Dimkpa, D. I. (2015). Teachers' Conduct in the 21st Century: The Need for Enhancing Students' Academic Performance. **Journal of Education and Practice**, 6(35), 71-78, Retrieved from : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1086324.pdf>
- Draft, R. L. (2005). **The leadership experience** (3<sup>rd</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Westernองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา. (2555). กรอบความร่วมมือเศรษฐกิจระหว่างประเทศ. Retrieved from : <http://www.mfa.go.th/business/th/cooperation/252/16519.html>
- Dubrin, A. J. (1997). **Essentials of Management**. Cincinnati : Southwestern College.
- \_\_\_\_\_. (1998). **Leadership : Research Findings, Practice and Skills**. Boston: Houghton Mifflin.
- \_\_\_\_\_. (2006). **Leadership** (2<sup>nd</sup> ed.) Boston: Houghton Mufflin.
- \_\_\_\_\_. (2010). **Principles of Leadership** (6<sup>th</sup> ed.) Canada: South-Western Cengage Learning.
- Claxton, Guy and Lucas, Bill. (2004). **Be Creative: Essential Steps to Revitalize Your Work and Life**. London: BBC Books.
- Elliot-Kemp, John. (2526). **Creative Thinking and the Brain. A Paper for Supervisor Training**. (Duplicated Copied Paper). [n.p.].
- Fiedler, E. A. (1967). **Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., and J. E. Garcia. (1987). **New approaches to leadership : Cognitive resources an organizational performance**. New York: John Wiley.
- Fromm, E. (1963). **The Creative and Psychological Health**. New York: D. Van No strand.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Furlich, A. S. (2016). Understanding Employee Motivation Through Managerial Communication Using Expectancy-Valence Theory. **Journal of Integrated Social Sciences**, 6(1), 17-37. Retrieved from : [http://www.jiss.org/documents/volume\\_6/JISS%202016%206\(1\)%2017-37%20Employee%20Motivation.pdf](http://www.jiss.org/documents/volume_6/JISS%202016%206(1)%2017-37%20Employee%20Motivation.pdf)
- Gibson, J. L., Ivanch, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). **Organization behavior structure process** (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. W., & Hodgetts, R. M. (1991). **Organizational Communication : A managerial Perspective**. New York : Harper Collins.
- Greenberg, M. (2018). **Five essential skills for leadership in the 21<sup>st</sup> century**. Retrieved from : <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-mindful-self-express/201206/five-essential-skills-leadership-in-the-21st-century>
- Griffin. (1996). **Diction of 20<sup>th</sup> century music Pal Griffiths**. New York: Thames and Hudson.
- Halpin, A. W. (2001). **Theory and research in administration**. NY: Macmillan.
- Hater, T. V. (2000). **Transformational Leadership in Nursing**. Louis: Moby.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources** (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Hersey, P., and Blanchard, K. (1977). **Management of organizational behavior : Utilizing human resources** (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 1(3), 321-338.
- House, Robert J. & Mitchell, Terence R. (1974). "Path-Goal theory of leadership". **Journal of Contemporary Business**, 81-97.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2001). **Educational Administrations Theory Research and Practice** (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holder, Dave and Wardle, Mike. (1981). **Teamwork and the Development of a Unitary Approach**. London: St Paul.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hunt, M. (1979). **Possibilities and Problem of Interdisciplinary Team Work**. In **Marshall et all**. [n.p.].
- Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (1999). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century : the Role of Strategic Leadership". **Academy of Management Executive**, **13** (1) : 43-57.
- James MacGregor Burn, *Leadership*. Published with Hareper Collins, 1978.
- Kabyemere, J. J. (2014). **Leadership skills for the 21st century: A guide for top managers**. Ely, England: Melrose Books.
- Kalla, H. K. (2005). Intergrated internal communications : a multidisciplinary Perspective. **Corporate Communications : An International Journal**, **10**, 302-314.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and psychological measurement**, **30**(3), 607-610.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. (1997). **The Leadership Challenge**. San Franscisco: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987). Transnational and transformation leadership : A constructive developmental analysis. **Academy of Management Review**, **12**, 648-657.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). "Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership". **Educational Administration Quarterly**, **32**(4) : 512-538.
- Lewis, P. V. (1987). **Organizational Communication : the Essence of Effective Management** (3<sup>rd</sup> Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Likert, R. (1967). **The method of constructing and attitude scale**, *Reading in attitude Theory and measurement*. New York: Wiley & Son.
- Lunenburg. F. C., & Ornstein, A. C. (2013). **Educational administration: Concepts and practices**. Spain: Thomson.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Educational administration: Concepts and practices*. (7<sup>th</sup> ed.). Australia: Wadsworth.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lussier, R. N., and Achua, C. F. (2001). Leadership : Theory Application Skill Development. Wahington: South-Western College.
- \_\_\_\_\_. (2007). **Effective leadership** (3<sup>rd</sup> ed.). Mason, OH: South-Western.
- Lynch, Richard. (1993). **LEAD : How public and nonprofit managers can bring out the best in themselves and their organizations**. San Francisco: Jossey-Bass
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviors through internal communication. **Corporate communication : International Journal**, 15, 221-234.
- McCleskey, A. J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(4), 117-125. Retrieved from : [http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June\\_2014\\_9.pdf](http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June_2014_9.pdf)
- McShane, S. L., and Von Glinow, M. A. (2000). Organizational Behavior (9<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Mushinsky, H., McCoy, E. D., & Wilson, D. (1997). **Patterns of gopher tortoise demography in Florida**. Paper presented at the Proceedings, International Conference on Conservation, Restoration, and Management of Tortoises and Turtle, Florida.
- NASSP. (2016). 10 Skills for Successful School Leaders Second Edition. from [http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd\\_ed\\_exec\\_sumn.pdf](http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd_ed_exec_sumn.pdf)
- NC Department of Public Instruction. (2013). Communication and visibility briefs. Retrieved from : <http://mtss.ncdpi.wikispaces.net/Briefs>
- National Association of Secondary School Principals. (2018). **10 skills for successful school leaders**. Retrieved from : [http://www.nassp.org/Content/44755/Tenskills%202nd\\_ed\\_exec\\_summ.pdf](http://www.nassp.org/Content/44755/Tenskills%202nd_ed_exec_summ.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2010). 21<sup>st</sup> Century Perception of Canadian Private Sector Leaders. [n.p.].
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). Organization behavior (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper and Row.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Owens, Robert G. (2004) *Organizational behavior in education* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Plano, J. C., Greenberg, M., Olton, R., & Riggs, R. E. (1973). **Political science dictionary**. Hindale: The Dryden.
- Podolny. (2015). **21<sup>st</sup> Century Skills : Success in Life:6 C's plus Leadership**. Retrieved From : <http://wanetusa.org/achieve-your-dream/21st-century-skills/>
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2011). **Creative leadership: for police chief executives**. *Dissertation Abstracts International*, 72(02), 542-A. (UMI No. 304528113)
- Razil. T. A., and Wanson, A. D. (1998). **Fundamental concepts of Educational Leadership**. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Merrill Preantice-Hall.
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Regind, K. Mwinz. (2016). **Administrative and leadership innovation in the 21<sup>st</sup> century a secondary school sub-sector perspective in Kenya South Easter**. Kenya: Kenya University.
- Reimer, A. (2013). **Leadership skills for the 21st century**. Retrieved from : [http://www.high-performance.com.au/newsletter\\_archives/leadership-Skills-for-the-21st-century](http://www.high-performance.com.au/newsletter_archives/leadership-Skills-for-the-21st-century)
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (1992). **Organizational Communication For Survival**. New Jersey: Prentice Hall.
- Schultz, D., & Schulltz, S. (1998). **Psychology and work today : An Introduction to Industrial and organizational Psychology** (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Sergiovanni. (1980). **Education Governance and Administrational**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Shalom. (2014). **Leadership skills for the 21st century**. Retrieved from : <http://www.cfcoaching.org/?p=537>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Strock, J. (2014). **25 Essential 21st century leadership skills**. Retrieved from :  
<http://www.lifescienceleader.com/doc/essential-st-century-Leadership-skills-0001>
- Stogdill, R. M. (1950). **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**.  
New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1974). **Handbook of leadership**. New York: The Free.
- Terry, G. R. (1997). **Principle of management Homewood III**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas J. Sergiovanni. (1987), **Educational Governance and Administration** (2<sup>nd</sup> ed).  
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Toastmaster. [n.d.]. Must have leadership skills for the 21<sup>st</sup> century. Retrieved From  
[http://westsidetoastmasters.com/article\\_Reference/must\\_have\\_leadership\\_skills\\_for\\_21st\\_century.html](http://westsidetoastmasters.com/article_Reference/must_have_leadership_skills_for_21st_century.html)
- Tuker, R. (1992, September). “Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group”. **Journal of Management**, **18**(3): 48-60.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. (A.M. Henderson Talcott Parsons Trans). New York: Harold Process..
- Weebly.com. (2014). **21st century leadership skills**. Retrieved from :  
<http://www.traceyhumel.weebly.com/21st-century-Leadership-skills.html>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication : a stakeholder approach. **Corporate Communications : An International Journal**, **12**, 177-198.
- Williams, H. J. (2014). **Administration evaluation and their in relation to effective school leadership**. Retrieved from: <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/30070714>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- World Economic Forum. (2016). **The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution**. Future of Job Report. Retrieved from :  
[https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/?fbclid=IwAR3KYhXnLrvCaRTKxG2i5jF4UE7XJWBq6xgOvrkWlo1KDNY\\_sYwIKYS4qO8](https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/?fbclid=IwAR3KYhXnLrvCaRTKxG2i5jF4UE7XJWBq6xgOvrkWlo1KDNY_sYwIKYS4qO8)
- Woodcock, M., & Francis D. (1994). **Teambuilding strategy**. Hampshire : Gower.
- W. Bennis and P.W. Biederman. (1997). **Organizing genius : The secrets of creative Collaboration**. Cambridge, MA: Perseus.
- Yukl, G. (1994). **Leadership in organization** (3th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (1998). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Leadership in Organization**. New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2006). **Leadership In Organization** (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: University of New York.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว่า  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.อติคุณ สิ้นธนาปัญญา  
ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบางเขน (ไว้อาลัยอนุสรณ์)  
สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
4. ดร.วิษณุ เปี้ยวนิม  
ครู โรงเรียนวัดประยูรธรรมาราม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
5. นายประชุม บำรุงจิตร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย  
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





**แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน**  
**จังหวัดปทุมธานี**

**คำชี้แจง** แบบประเมินเพื่อการวิจัย

แบบประเมินสำหรับการวิจัยฉบับนี้กำหนดไว้ 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีข้อความจำนวน 3 ข้อ
- ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
2. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
5. การมีลักษณะพิเศษ
6. การสร้างบารมี
7. การมีวิสัยทัศน์

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อความตามความจริง เพราะคำตอบของท่านมีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติงานและสถานภาพของท่านผลการตอบแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวฐิติภรณ์ อุทัยพันธ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ  | สำหรับผู้วิจัย |
|--------|--|----------------|
| 1      | เพศ<br><input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง  |                |
| 2      | ระดับการศึกษา<br><input type="checkbox"/> ปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> ปริญญาโท<br><input type="checkbox"/> ปริญญาเอก   |                |
| 3      | ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี)<br><input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี<br><input type="checkbox"/> 6-10 ปี<br><input type="checkbox"/> 11-15 ปี<br><input type="checkbox"/> 16 ปี ขึ้นไป |                |

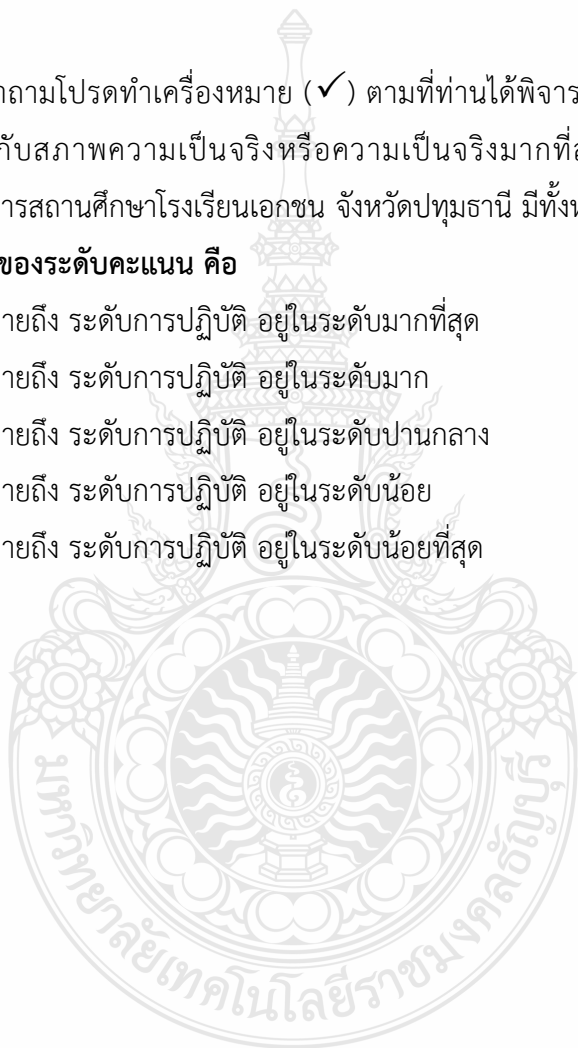
**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดปทุมธานี**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ด้านการ  
คำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5. การมี  
ลักษณะพิเศษ 6. การสร้างบารมี และ 7. การมีวิสัยทัศน์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating  
Scale) ชนิด 5 ระดับ

ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องขวามือ คือ ช่อง  
ระดับคะแนน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี มีทั้งหมด 50 ข้อ

**ความหมายของระดับคะแนน คือ**

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด



| ข้อ                    | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |         |             |          |                | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |         |             |          |                |
|------------------------|--|-------------------------|---------|-------------|----------|----------------|------------------------------|---------|-------------|----------|----------------|
|                        |  | มากที่สุด (5)           | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | มากที่สุด (5)                | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา |  |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 1                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นความคิด ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น                 |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 2                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีกาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์      |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 3                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหา และใช้เหตุผล ข้อมูลหลักฐานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาคาดำเนินงาน |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |

| ข้อ                          | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |         |             |          |                | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |         |             |          |                |
|------------------------------|---|-------------------------|---------|-------------|----------|----------------|------------------------------|---------|-------------|----------|----------------|
|                              |   | มากที่สุด (5)           | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | มากที่สุด (5)                | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ) |   |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 4                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ                                      |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 5                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 6                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพ |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |

| ข้อ                          | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|------------------------------|--|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                              |  | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ) |  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 7                            | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>การกระตุ้นให้<br>ครูตระหนักถึง<br>ปัญหาต่างๆ<br>โดยมีการแก้ไข<br>ปัญหาร่วมกัน<br>อย่างเป็นระบบ |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 8                            | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>การเสนอแนะ<br>วิธีการใหม่ๆ   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 9                            | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ให้ครูและ<br>บุคลากร<br>เรียนรู้วิธีการ<br>แก้ปัญหาด้วย<br>ตนเอง                                 |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 10                           | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>สนับสนุน<br>การพัฒนา<br>วิธีใหม่ๆ  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                                 | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                                     |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)</b> |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 11                                  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>นำเทคโนโลยี<br>สมัยใหม่มาใช้<br>ในการพัฒนา<br>สถานศึกษา                                 |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 12                                  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>การประเมินผล<br>งานเพื่อทราบ<br>พัฒนาการของ<br>บุคลากร                                |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| <b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>   |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 13                                  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>พัฒนาบุคลากร<br>เป็นรายบุคคล<br>ด้วยการดูแล<br>เอาใจใส่ตาม<br>ความต้องการ<br>ของบุคลากร |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                              | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|----------------------------------|--|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                                  |  | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (ต่อ) |  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 14                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>ความสัมพันธ์<br>กับบุคลากร<br>แบบตัวต่อตัว                           |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 15                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีการส่งเสริม<br>และพัฒนา<br>บุคลากรตาม<br>ความสามารถ<br>ของบุคคลนั้นๆ |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 16                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>สนใจความ<br>เจริญก้าวหน้า<br>ของบุคลากร                                |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 17                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>การมอบหมาย<br>งานตามความ<br>สามารถ                                   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |



| ข้อ                                     | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|---|--|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   |  | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (ต่อ)</b> |  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 18                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ใช้การบริหาร<br>แบบมีส่วนร่วม  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 19                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>คอยให้คำ<br>แนะนำ ปรีกษา<br>ช่วยเหลือ<br>กระตุ้น<br>สนับสนุน<br>ยกระดับความ<br>ต้องการ |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>          |  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 20                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีการโน้มน้าว<br>จิตใจของ<br>บุคลากรให้<br>เปลี่ยนแปลง<br>การทำงาน                     |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                           | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |         |             |          |                | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |         |             |          |                |
|-------------------------------|---|-------------------------|---------|-------------|----------|----------------|------------------------------|---------|-------------|----------|----------------|
|                               |   | มากที่สุด (5)           | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | มากที่สุด (5)                | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) |
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ) |   |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 21                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองการณ์ไกล  |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 22                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน   |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 23                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและทุ่มเทเวลาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 24                            | ผู้บริหารสถานศึกษาระตุ้นให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง                              |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |

| ข้อ                                  | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|--------------------------------------|--|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                                      |  | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b> |  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 25                                   | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ส่งเสริมให้<br>บุคลากรเห็น<br>คุณค่าของงาน<br>ที่ได้รับ<br>มอบหมาย                                   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 26                                   | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>คอยให้คำแนะนำ<br>คำปรึกษา<br>อยู่เสมอ  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 27                                   | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>สร้างความเชื่อ<br>ว่าบุคลากรนั้น<br>มีความสามารถ<br>ที่จะทำงานนั้น<br>ให้สำเร็จลุล่วง<br>ไปได้ด้วยดี |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                                     | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|---|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 28                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ได้รับความรัก<br>ความเคารพ<br>ยกย่อง ให้<br>ความไว้วางใจ<br>เลื่อมใส<br>ศรัทธา จาก<br>บุคลากร |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 29                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีคุณสมบัติ<br>พิเศษของผู้นำ  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 30                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีการกำหนด<br>โครงสร้างและ<br>ขั้นตอนในการ<br>สร้างวิสัยทัศน์                                 |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 31                                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ดึงดูดความ<br>สนใจกับ<br>บุคลากร  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ   | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|---|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)</b> |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 32  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>บอกความ<br>แตกต่างที่<br>เกิดขึ้นระหว่าง<br>ปัจจุบันกับ<br>อนาคตของ<br>โรงเรียนได้<br>อย่างชัดเจน |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 33  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>เป็นผู้ประพฤติ<br>ปฏิบัติตนเป็น<br>แบบอย่างที่ดี<br>ให้กับบุคลากร                                 |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 34  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>กระตุนจูงใจ<br>และนำไป<br>ปฏิบัติร่วมกัน  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ             | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|-----------------|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                 |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| ด้านลักษณะพิเศษ |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 35              | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีการปลูก<br>จิตสำนึกทาง<br>ภารกิจและ<br>ปลูกฝังความ<br>ภูมิใจ ทำให้<br>บุคลากรเกิด<br>ความไว้วางใจ<br>มีความจงรัก<br>ภักดีต่อสถาน<br>ศึกษา |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 36              | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>สามารถ<br>บูรณาการ<br>ความสามารถ<br>หลากหลาย<br>ด้านเข้าด้วยกัน<br>เพื่อให้งานมี<br>ประสิทธิภาพ   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 37              | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์  |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                          | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|------------------------------|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                              |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านลักษณะพิเศษ (ต่อ)</b> |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 38                           | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>ความสามารถ<br>รอบด้าน   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 39                           | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีจิตสำนึก มี<br>ความชำนาญ<br>ที่เกิดขึ้นจาก<br>ภายใน                           |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 40                           | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษามี<br>ความสามารถ<br>พิเศษจากการ<br>หมั่นทำทักษะ<br>เดิมซ้ำๆ จน<br>เกิดความ<br>ชำนาญ |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| <b>ด้านการสร้างบารมี</b>     |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 41                           | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>เป็นแบบอย่าง<br>ที่ดี มีคุณธรรม<br>จริยธรรม                                     |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                            | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |         |             |          |                | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |         |             |          |                |
|--------------------------------|--|-------------------------|---------|-------------|----------|----------------|------------------------------|---------|-------------|----------|----------------|
|                                |  | มากที่สุด (5)           | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) | มากที่สุด (5)                | มาก (4) | ปานกลาง (3) | น้อย (2) | น้อยที่สุด (1) |
| <b>ด้านการสร้างบารมี (ต่อ)</b> |  |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 42                             | ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทในการทำงาน   |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 43                             | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วม ผูกพัน |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 44                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ  |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| <b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>     |  |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |
| 45                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน   |                         |         |             |          |                |                              |         |             |          |                |



| ข้อ                              | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|----------------------------------|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                                  |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ (ต่อ)</b> |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 46                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีแนวทางใน<br>การปฏิบัติงาน<br>ในโรงเรียน   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 47                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีการสื่อสาร<br>เพื่อการรับรู้<br>ต่ออนาคตและ<br>ทิศทางการ<br>ดำเนินงานของ<br>สถานศึกษา |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 48                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>อธิบายแรง<br>จูงใจให้ผู้ตาม<br>ปฏิบัติไปใน<br>แนวทาง<br>เดียวกัน                        |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

| ข้อ                              | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน |            |                |             |                   | ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ |            |                |             |                   |
|----------------------------------|---|-------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                                  |   | มากที่สุด<br>(5)        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) | มากที่สุด<br>(5)             | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ (ต่อ)</b> |   |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 49                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>มีการสื่อสาร<br>วัตถุประสงค์<br>ขององค์กร<br>ชัดเจน               |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |
| 50                               | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>กำหนด<br>กิจกรรมและ<br>แนวทาง เพื่อ<br>ไปสู่เป้าหมาย<br>ที่วางไว้ |                         |            |                |             |                   |                              |            |                |             |                   |

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวฐิติภรณ์ อุทร์พัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างไร ด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรด้วยวิธีการใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการมีลักษณะพิเศษ

แนวทางการบูรณาการความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านการสร้างบารมี

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ด้านการมีวิสัยทัศน์

แนวทางการกำหนดกิจกรรมและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

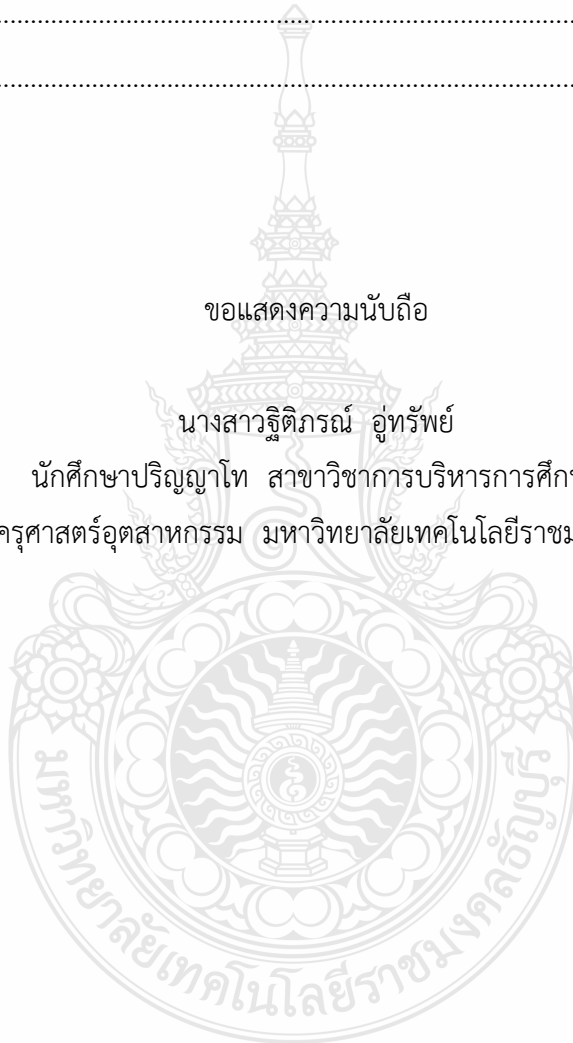
.....

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวฐิติภรณ์ อุ่ทรัพย์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาคผนวก ค

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC  
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC  
 ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
 เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
 จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อ | รายการ  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่) |   |   |   |   | ค่า IOC | สรุป   |
|-----|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---------|--------|
|     |   | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |         |        |
|     | สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 1   | เพศ<br><input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง   | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 2   | ระดับการศึกษา<br><input type="checkbox"/> ปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> ปริญญาโท<br><input type="checkbox"/> ปริญญาเอก  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 3   | ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษเกิน 6 เดือน<br>ให้ถือเป็น 1 ปี)<br><input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี<br><input type="checkbox"/> 6-10 ปี<br><input type="checkbox"/> 11-15 ปี<br><input type="checkbox"/> 16 ปี ขึ้นไป | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5. การมีลักษณะพิเศษ 6. การสร้างบารมี และ 7. การมีวิสัยทัศน์

| ข้อ                           | รายการ  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่) |   |   |   |   | ค่า IOC | สรุป   |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---------|--------|
|                               |   | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |         |        |
| <b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b> |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 1                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นความคิด ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น                        | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 2                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์          | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 3                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหา และ ใช้เหตุผล ข้อมูล หลักฐานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน     | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 4                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์วางแผนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ                                       | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 5                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 6                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะให้ผู้ร่วมงาน หาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่มีคุณภาพ | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 7                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูตระหนัก ถึงปัญหาต่างๆ โดยมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ      | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 8                             | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 9                             | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเรียนรู้ วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง                                     | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |



| ข้อ                                 | รายการ  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่) |   |   |   |   | ค่า IOC | สรุป   |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---------|--------|
|                                     |   | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |         |        |
| <b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)</b> |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 10                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการพัฒนาวิธีใหม่ๆ   | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 11                                  | ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา                           | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 12                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลงานเพื่อทราบพัฒนาการของบุคลากร                          | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| <b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>   |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 13                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ด้วยการดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการของบุคลากร  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 14                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบุคลากรแบบตัวต่อตัว                                  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 15                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามความสามารถของบุคคลนั้นๆ                | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 16                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร                                       | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 17                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามความสามารถ  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 18                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 19                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำแนะนำ ปรึกษาช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุน ยกย่องระดับความต้องการ | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>      |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 13                                  | ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนคลายความตึงเครียด   | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 14                                  | ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย                                    | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |

| ข้อ                                     | รายการ  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่) |   |   |   |   | ค่า IOC | สรุป   |
|---|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---------|--------|
|   |   | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |         |        |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b>    |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 15                                      | ผู้บริหารมีความยุติธรรมไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งและใช้เหตุผลในการแก้ไข                     | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 16                                      | ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม                                  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 17                                      | ผู้บริหารพยายามหาหนทางสายกลางให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 18                                      | ผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม                 | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 20                                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน                        | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 21                                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองการณ์ไกล  | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 28                                      | ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความรัก ความเคารพยกย่อง ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา จากบุคลากร  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 29                                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติพิเศษของผู้ผู้นำ   | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 30                                      | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์                         | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 31                                      | ผู้บริหารสถานศึกษาดึงดูดความสนใจกับบุคลากร  | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 32                                      | ผู้บริหารสถานศึกษาบอกความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 33                                      | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร                     | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |

| ข้อ   | รายการ   | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่) |   |   |   |   | ค่า IOC | สรุป   |
|---|--|--------------------------------------|---|---|---|---|---------|--------|
|   |  | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |         |        |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)</b> |  |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 34  | ผู้บริหารสถานศึกษากระตือรือร้นและนำไปปฏิบัติร่วมกัน  | 1                                    | 1 | 0 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| <b>ด้านลักษณะพิเศษ</b>                        |  |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 35  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการปลูกจิตสำนึกทางภารกิจและปลูกฝังความภูมิใจ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 36  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการความสามารถหลากหลายด้านเข้าด้วยกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ                                  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 37  | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์   | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 38  | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถรอบด้าน  | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 39  | ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึก มีความชำนาญที่เกิดขึ้นจากภายใน  | 1                                    | 1 | 0 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 40  | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพิเศษจากการหมั่นทำทักษะเดิมซ้ำๆ จนเกิดความชำนาญ  | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| <b>ด้านการสร้างบารมี</b>                      |  |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 41  | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม  | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 42  | ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทในการทำงาน   | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 43  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ด้วย ความจงรักภักดี เกิดความรู้สึกร่วม ผูกพัน                      | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 44  | ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้เต็มประสิทธิภาพ   | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |

| ข้อ                        | รายการ  | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่) |   |   |   |   | ค่า IOC | สรุป   |
|----------------------------|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---------|--------|
|                            |   | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |         |        |
| <b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b> |   |                                      |   |   |   |   |         |        |
| 45                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน                            | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 46                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียน                                   | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 47                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ต่ออนาคตและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 48                         | ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน                    | 1                                    | 1 | 1 | 0 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 49                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน                             | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |
| 50                         | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้                    | 1                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1       | ใช้ได้ |



ภาคผนวก ง  
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย



รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

| ลำดับที่ | รายนามผู้ให้สัมภาษณ์   | หน่วยงาน  |
|----------|--|---|
| 1        | นางสาวพรรณณิสรรา เนื่องทวีธนรัฐ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียน           | โรงเรียนบรรจบรักษ์<br>อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี      |
| 2        | ดร.สันติ กิจลือเกียรติ<br>ผู้จัดการโรงเรียน                      | โรงเรียนวิภารัตน์<br>อำเภอสสามโคก จังหวัดปทุมธานี       |
| 3        | นางสุพัตรา เสนีวงศ์ ณ อยุธยา<br>ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการโรงเรียน | โรงเรียนเฟื่องฟ้าวิทยา<br>อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี  |
| 4        | นางสุนทรี สังข์ทอง<br>ผู้อำนวยการโรงเรียน                        | โรงเรียนบ้านใหม่วิทยา<br>อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี     |
| 5        | นายไมตรี ศรีสกุลไทย<br>ผู้อำนวยการโรงเรียน                       | โรงเรียนจุฑารัตน์<br>อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี      |
| 6        | ดร.สุธีชัย วัชรสกุลณี<br>ผู้อำนวยการโรงเรียน                     | โรงเรียนอุดมศึกษารังสิต<br>อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี |
| 7        | นางสาวมุกดา ลอยนภา<br>ผู้ช่วยผู้อำนวยการ                         | โรงเรียนประชุมวิทยา<br>อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี |

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล นางสาวฐิติภรณ์ อุทร์พย์  
วัน เดือน ปีเกิด 29 มกราคม 2538  
ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 11/8 หมู่ 5 ตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี

การศึกษา  
ระดับปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต วิชาเอก สุขศึกษา  
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2556

ประสบการณ์ทำงาน  
พ.ศ. 2560 -ปัจจุบัน ครู โรงเรียนดวงพร  
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

โทรศัพท์ 065-5365996  
อีเมล thitiporn\_u@mail.rmutt.ac.th

