

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของปัจจัยการบริหาร
  - 1.2 ความสำคัญของปัจจัยการบริหาร
  - 1.3 ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.3 บทบาทภาวะผู้นำ
  - 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหาร

#### 1. ความหมายของปัจจัยการบริหาร

จิราภา วิชชาชาญ (2550, หน้า 16) ได้ให้คำอธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสมให้เกิดประโยชน์

รัตนา มณฑลเพชร (2550, หน้า 12) ได้ให้คำอธิบายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อความสำเร็จใน วัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในองค์กร ใช้เทคนิค กระบวนการที่หลากหลายให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล

สมคิด บางโม (2552, หน้า 61) การบริหาร คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2554, หน้า 2) การบริหาร คือ สิ่งที่ผู้จัดการหรือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานและการดูแลงานและกิจกรรมต่างๆ ของผู้อื่น

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2541, หน้า 10 อ้างถึงใน กาญจนา ไตรรัตน์, 2556, หน้า 20) ได้ให้คำอธิบายว่า ปัจจัยการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 4M เป็นปัจจัย พื้นฐาน การบริหารการศึกษาจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บุคลากรต้องมีคุณภาพ และปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของ ตามต้องการและต้องมีการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545, หน้า 13 อ้างถึงใน นงค์นุช สมุทรดนตรี, 2556, หน้า 13) ได้ให้คำอธิบายว่า ปัจจัยที่สำคัญของการบริหาร มีอยู่ 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 9 อ้างถึงใน กาญจนา ไตรรัตน์, 2556, หน้า 19) ได้ให้คำอธิบายว่า ปัจจัยทางการบริหาร เป็นทรัพยากร โดยทั่วไป ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วนั้นก็จะดำเนินงานไม่ราบรื่น ไม่ประสบความสำเร็จ ต้องใช้ให้คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ ปัจจัยพื้นฐานประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ

Greenwood (1965, pp. 74-75 อ้างถึงใน นงค์นุช สมุทรดนตรี, 2556, หน้า 13) ได้ให้คำอธิบายว่า ปัจจัยการบริหารควรมี 7 ปัจจัย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อำนาจหน้าที่ เวลา กำลังใจในการทำงาน และความสะอาดต่างๆ

Herbert A. Simon (1961, p. 10 อ้างถึงใน กาญจนา ไตรรัตน์, 2556, หน้า 21) ได้ให้คำอธิบายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Peter F. Drucker (2001, p. 36 อ้างถึงใน กาญจนา ไตรรัตน์, 2556, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาพร้อมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุดิบอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนอง ความพอใจให้กับสังคม

Steers (1977, pp. 60–164) เสนอปัจจัยการบริหารที่เป็นกระบวนการ ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

### 1. ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์โครงสร้าง ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา และขนาดองค์กร

1.2 เทคโนโลยีองค์กร หมายถึง เครื่องมือ วิธีการ ทักษะความรู้ ความสามารถในการประดิษฐ์ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

### 2. ลักษณะสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของบุคลากร ประกอบด้วย แนวโน้มของความสำเร็จ การเอาใจใส่ต่อบุคลากร แนวโน้มการให้รางวัล การลงโทษ ความมั่นคง ความเสี่ยง ความโปร่งใส

2.2 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง กฎหมาย สังคม ลักษณะทางภูมิศาสตร์ และความเป็นสากล สภาพแวดล้อมภายในงาน ได้แก่ ผู้รับบริการ ลูกค้า คู่แข่ง และการพัฒนาเทคนิควิธีการ

### 3. ลักษณะของบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร พิจารณาได้ในด้าน ความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงาน

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของตนที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร และประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร

3.2 การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่จะปฏิบัติงานได้ดีนั้นประกอบด้วย แรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการไปสู่เป้าหมาย และความสามารถกับความชัดเจนของบทบาทหน้าที่

สรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยด้านการจัดการหรือวิธีการบริหาร (method or management) ซึ่งเป็นคุณลักษณะ คุณสมบัติ และกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

## 2. ความสำคัญของปัจจัยการบริหาร

ความสำคัญของปัจจัยการบริหารที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษา ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 221-225) ระบุว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายในการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ระบุเป้าหมายได้ชัดเจน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลยุทธ์การกระจายอำนาจ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้าใจในแนวเดียวกัน

หน้าที่

เป็นสำคัญ

จัดการเรียนรู้

การเรียนรู้

4. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรตามบทบาท
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
6. ผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตาม ประเมินผลเป็นระบบต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ
8. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะสัมพันธ์และการประสานงานที่ดี
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ
13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 221–225) สรุปปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาดันแบบโรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จในการบริหาร ไว้ดังนี้

1. ความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่ผู้เรียน
3. การสร้างความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง
4. การกระจายอำนาจบริหารจัดการ
5. การพัฒนาตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา
6. การมีพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการ
7. การใช้องค์ความรู้และการวิจัยเป็นเครื่องมือในการบริหาร
8. การที่ผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบได้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
9. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัย

ด้านการจัดการ หรือด้านวิธีการบริหาร (method or management) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่ง ศึกษาปัจจัยวิธีการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดในหัวข้อปัจจัย การบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 3. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยและพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็น องค์ประกอบหลักในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการ วิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการ และผลการวิจัยต่างๆ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 203-204) กล่าวถึง คุณลักษณะ ผู้นำเชิงปฏิรูป ว่าแตกต่างจากผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนในด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ
2. ให้ความสำคัญกับการจูงใจ
3. ปลุกกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
4. เป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์และสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

ชญญา อภิบาลกุล (2550, อ้างถึงใน สมศักดิ์ วิไลแก้ว, 2552, หน้า 42)

กล่าวถึง สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนในอนาคตควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผน และการกำหนดเป้าหมาย
2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการสร้างทีมงาน
5. ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. ความสามารถในการจัดการปัญหาและข้อขัดแย้งในองค์กร
7. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์

และการริเริ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, อ้างถึงใน สิทธิพล พหลทัฬห, 2552, หน้า 45) ได้เสนอโมเดลของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็น 8 ขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. เป็นผู้มิวิสัยทัศน์
2. เป็นผู้มึทักษะการสื่อสารที่ดี
3. เป็นผู้ก่อให้เกิดความไว้วางใจ
4. เป็นผู้มีความสามารถดึงความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม
5. เป็นผู้มึพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้สำเร็จ
6. เป็นผู้แสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมมีความเอื้ออาทร

ความอบอุ่น

7. เป็นผู้ชอบเสียง
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตัวเอง

ธีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้มิวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. ไม่ติดกรอบและมีความคิดสร้างสรรค์
3. กล้าได้ กล้าเสีย กล้าเสี่ยงด้วยหลักการเหตุผล
4. มีความตระหนักรู้ และเข้าใจเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง
5. สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน
7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ
8. มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลตามความเหมาะสม
9. ยอมรับความแตกต่าง ตัดสินใจด้วยเหตุและผล
10. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556, หน้า 315-319) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้เปลี่ยนแปลงไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สร้างสำนึกของความเร่งด่วน
2. สร้างแนวทางร่วม

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
4. สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
5. ปฏิบัติการส่งมอบอำนาจหน้าที่
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น
7. รวบรวมผลที่ได้รับและการเปลี่ยนแปลงใหม่อีก
8. ปักหลักแนวทางใหม่ให้ตรึงในวัฒนธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 70–75) ได้สรุปโมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ไว้ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
2. ริเริ่มการจัดการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
3. ตรวจสอบและสนับสนุนการใช้ ICT
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้
5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ
6. พัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

กองนโยบายและแผน สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว (2550, อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 50–51) ได้สรุปผู้นำยุคปฏิรูป ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์
2. ใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
3. สร้างสัมพันธภาพและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
5. มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติตัดสินใจ
6. สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง
7. ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
8. ความสามารถในการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ
9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Hoy and Miskel (2001, p. 414 อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาสินิทย, 2559, หน้า 45) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้มีลักษณะ ดังนี้



1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คลังใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์องค์กรมากกว่าส่วนตน
4. เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงให้แก่ผู้ตาม

Fullan (2006, p. 20 อ้างถึงใน ชำนาญ คำบัญญัติโนทัย, 2559, หน้า 47) ได้สรุปปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. สร้างเป้าหมายคุณธรรม
2. สร้างศักยภาพคนและกลุ่มคน
3. สร้างความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. การพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้
5. พัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน
6. การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. สนับสนุนการสร้างความสำเร็จ
8. การเสริมสร้างการพัฒนา

Tetsuya Abe and Sachin Chowdhery (2012, pp. 2-3) ได้สรุปกลยุทธ์ 10 ประการสำหรับนักบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับสากล ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสื่อสาร
2. กลยุทธ์ในการสร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือ
3. กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
4. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน
6. กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ
7. กลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ระดับสากล
8. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
9. กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการและตัดสินใจอย่างฉับไว
10. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ



จากตาราง 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. การกำหนดวิสัยทัศน์

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ชลาลัย นิมิบุตร (2550, หน้า 15) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองภาพหรือสร้างภาพที่พึงประสงค์ขององค์กร ในอนาคตบนพื้นฐานสภาพปัจจุบันขององค์กรนั้น ภาพที่สร้างขึ้นมีความชัดเจน มีความเป็นไปได้ นำไปสู่การปฏิบัติทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554, หน้า 29) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่ปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

กิตติศักดิ์ บุณรังสี (2559, หน้า 59) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพปัจจุบันขององค์กร กำหนดเป้าหมาย นโยบาย วางแผนอย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคและวิธีการกระตุ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงให้ องค์กรเกิดการพัฒนาลู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพนั้นจะต้องชัดเจน นำไปสู่การ ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Kotter (1996, pp. 68–69) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคคลรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่ออนาคต ภาพอนาคตนั้น ช่วยกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง สามารถช่วยให้ เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

Phillips (1996, p. อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุณรังสี, 2559, หน้า 60) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่นำไปสู่การ ปฏิบัติและให้นโยบาย อาศัยหลักการแสดงความคิดเห็นที่กว้างและชัดเจน ขณะเดียวกัน สามารถนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปด้วย

Daft (2008, p. 513) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความฝันของอนาคตขององค์กร เป็นความคิดหรืออุดมคติเกี่ยวกับอนาคตที่น่าประทับใจ เป็นมุมมองที่ทำนายเกี่ยวกับอนาคตที่บุคลากรในองค์กรเชื่อว่าสามารถเป็นไปได้และดีกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้นำผู้ตามมีส่วนร่วม มองเห็นแนวปฏิบัติได้ชัดเจน มองเห็นคุณค่าในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของตนที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร

## 1.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

ชลาลัย นิมิบุตร (2550, หน้า 15) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีบทบาทและความสำคัญต่อนโยบายขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการมีวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางการคาดการณ์อนาคต และใช้ประโยชน์จากการคาดการณ์นั้นมาวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 59) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องช่วยดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามา  
ร่วมงาน
2. วิสัยทัศน์กำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยมและสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะ  
ทางอุดมคติขององค์กร
3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าประสงค์และทิศทาง  
ขององค์กร
4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร
5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ
6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร
7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร

ทองใบ สุธชาวี (2551, หน้า 109-110 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุณรังศรี, 2559, หน้า 60) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องขององค์กรจะก้าวเข้าสู่อนาคต กล่าวคือ การที่มีความคิดอันถูกต้อง จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามที่ได้คิดไว้ล่วงหน้าแล้ว และได้ให้ความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องช่วยให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาร่วมงาน กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสมัครใจ และบุคลากรจะเห็นคุณค่าในการทำให้ชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องช่วยให้วิธีการทำงานของบุคลากรมีคุณค่า กล่าวคือ บุคคลจะแสวงหางานที่มีความหมายต่อตนเอง เพราะบุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรจะเกิดความภูมิใจเห็นคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ มิใช่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น การที่บุคลากรได้ส่วนเสวนอความคิดจะทำให้รู้สึกว่าจะตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กร

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กร พื้นฐานธรรมชาติของคนทุกคนมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด รู้สึกว่าตนเองมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ทุกคนจึงต้องการสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย และต้องการทราบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตน วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นศักยภาพของตนเองได้อย่างชัดเจน เข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าจะก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นดั่งสะพานที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างสมดุล กล่าวคือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบและเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า เป็นอย่างดี มีความสามารถที่ยอดเยี่ยมเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอนาคต เพื่อตอบสนองของความแตกต่างระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติและทำให้บุคลากรทุกคนรู้หน้าที่รวมทั้งความสำคัญของตนเองต่อผลสำเร็จขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ จึงมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์กรอย่างยิ่ง

### 1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ตามแนวคิดของ จรัส อติวิทยาภรณ์ (2554, หน้า 59-60)

1. ต้องมีมุมมองอนาคต สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย
2. สมาชิกมีส่วนร่วมคิด น่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจปฏิบัติตาม
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำสำเร็จ ได้ตรงเป้าหมาย ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติตาม
4. ทำให้เกิดความฝันและพลังจิตใจ สามารถปลุกเร้า และสร้างความ คาดหวัง
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการมุ่งสู่จุดหมายชัดเจน เมื่อปฏิบัติ แล้วคุ้มค่า

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ตามแนวคิดของ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 59-60)

1. สร้างภาพจินตนาการได้ดี คมชัด ทำให้การมองเห็นภาพในอนาคต ซึ่งเกิดจากการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
2. มีลักษณะน่าสนใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ
3. วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ไม่ไกลเกินฝัน
4. มีความชัดเจน เขียนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนชัดเจน มองเห็นภาพ ในอนาคตได้
5. ยืดหยุ่นได้ มีความคิดริเริ่มและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีข้อมูล และเหตุผลที่ดี
6. สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรสามารถ สื่อสารได้เข้าใจ
7. ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกคนในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
8. บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
9. ไม่นำวิสัยทัศน์ของคนอื่น หรือองค์กรอื่นมาเป็นของตนเอง
10. ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กระชับ เข้าใจง่าย และปฏิบัติตามได้

กล่าวโดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสารวิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ และเป็นแนวปฏิบัติขององค์กร มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีความทันต่อเหตุการณ์ปรับเปลี่ยนได้ ทุกคนปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 278) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้ทันต่อโอกาส เปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส

Marquardt (1996, อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555, หน้า 257) ได้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ สามารถเรียนรู้ได้

Senge (1990, อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555, หน้า 257) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกได้มีการขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความรู้ แนวคิดใหม่ๆ แสดงออกทางความคิดได้อิสระ และเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Yulk (2002, อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555, หน้า 257) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาทีมงาน มีการแบ่งปันความคิดและความรู้ในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 แนวความคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (2002, p. 23 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุณรังศรี, 2559, หน้า 64) ได้ออกแบบ จำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ และเป็นหัวใจ สำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบด้วยระบบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การที่ องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาจะไปถึง ร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อ ความคิดและวิธีการ ปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กร เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการ กำหนดจุดหมายในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสม มีการกระจายข้อมูล ข่าวสาร สามารถสื่อสารได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล เป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล เป็นการเปิดโอกาส ให้ทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนการเรียนรู้ มีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จัดในรูปแบบ การผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

5. เทคโนโลยี เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร นำมาใช้จัดการ สารสนเทศสำหรับจัดการความรู้ สำหรับบุคลากรทุกระดับ

## 2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Gephart and Others (1996, pp. 35-45 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุณรังศรี, 2559, หน้า 65-66) ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้



1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับในองค์กร ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
  2. มีการสร้างองค์ความรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยส่งข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว สามารถนำข้อมูลสนเทศที่ได้เผยแพร่ได้
  3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย เปิดกว้าง และทั่วถึง
  4. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
  5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติและเป็นสุขของสมาชิกขององค์กร
- องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990, p. 5) ในหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline” มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้
1. การเรียนรู้ หรือ พลวัตการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และ การเรียนรู้ขององค์กร อันประกอบไปด้วย การเรียนรู้ของบุคลากร แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการสนทนามีแบบแผน
  2. องค์กร หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง
  3. สมาชิกในองค์กร หรือการเสริมอำนาจและความรู้แก่บุคคล ได้แก่ บุคลากร ผู้บริหาร ผู้รับบริการ คู่ค้า หุ่นส่วน และชุมชน
  4. ความรู้ หรือการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
  5. เทคโนโลยี หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

## 2.4 กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (2000, p. 7 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 260-261) ระบุว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างวินัยของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ บุคลากรขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ใส่ใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอและต่อเนื่อง บรรลุหน้าที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด คือ การที่บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงงานของตนกับภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและกระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องสนับสนุนและสร้างบุคลากรในองค์กรฝึกตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทัศนะขององค์กร ความร่วมมือยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดของแต่ละคนแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาทีมให้ดีขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และควรลดการครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นในทีม กระตุ้นให้ทีมมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบไม่หยุดนิ่ง จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและเรียนรู้จากคนอื่น บุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องมีการคิดเป็นระบบในทิศทางเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการซักถามสนทนา ส่งเสริม

ความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นหมู่คณะ สร้างระบบเพื่อการแลกเปลี่ยน สร้างความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้ความรู้ของบุคคลเป็นความรู้ขององค์กร และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ขององค์กร

### 3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

กอบกาญจน์ วงศ์วิสิทธิ์ (2551, หน้า 4-5) ให้ความหมายว่า การสื่อสารหมายถึง การสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน เป็นกระบวนการถ่ายทอดสารระหว่างมนุษย์และใช้ภาษาเป็นเครื่องมือติดต่อระหว่างกัน ด้วยวิธีการต่างๆ ส่งผลให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกัน รวมทั้งยังเป็นการแสดงออกซึ่งความคิด ความรู้สึก การถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ หรือสิ่งอื่นใดที่ต้องการให้ผู้อื่นเข้าใจ

สุภาวงศ์พิมพ์ คล้ายธานี (2557, หน้า 56) ให้ความหมายว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (ภาษาพูด หรือภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ (ผู้รับสาร) ครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่างที่จิตใจของคนๆ หนึ่งอาจมีผลต่อจิตใจของคนอีกคนหนึ่ง การสื่อสารจึงไม่ใช่เพียงภาษาพูด และการเขียนเท่านั้น หากแต่ยังหมายรวมถึง ดนตรี รูปภาพ การแสดง และพฤติกรรมทุกพฤติกรรมของมนุษย์ด้วย

กิตติศักดิ์ บุณรัตน์ (2559, หน้า 71) ให้ความหมายว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อเท็จจริงจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อวิธีการและกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ วัตถุประสงค์ และแสดงพฤติกรรมได้ตรงกัน จึงจะทำให้การสื่อสารบรรลุผลสำเร็จ

Batman and Snell (1999, อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 138) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

Dessler (1998, หน้า 674 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 138) ให้ความหมายว่า เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การติดต่อส่งข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิดเห็น ทักษะคิดต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และจะต้องมีทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

### 3.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 286) การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ นั้นจำเป็นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องเข้าใจตรงกัน การสื่อสารที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีรวมถึงทักษะ วิธีการใหม่ๆ ช่วยปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อสารที่ดีช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมความเข้าใจที่ตรงกัน และส่งผลต่อพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นตามมา

กิตติศักดิ์ บุณรังศรี (2559, หน้า 72) การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำหน้าที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และการสื่อสารยังเป็นเครื่องมือในการสั่งการให้ปฏิบัติตามภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน

### 3.3 ลักษณะของการสื่อสารที่ดี

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 138) อธิบายถึงลักษณะของการสื่อสารที่ดี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เรื่องที่จะถ่ายทอดต้องมีลักษณะกระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง
3. เตรียมการก่อนที่จะสื่อสารให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม
4. ระวังน้ำเสียง อากัปกริยาและคำพูด
5. ต้องมีลักษณะตั้งใจ เข้าใจความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน
6. สื่อสารสะดวกรวดเร็ว ทั้งจากบนลงล่าง และล่างไปบน

Edgar H. Schein 1992, p. 211 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 288) การสื่อสารมีคุณลักษณะอยู่ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นพลวัต เมื่อเราได้สื่อสารหรือส่งข่าวสารออกไปยังผู้รับ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตีความ และการตอบสนองข่าวสาร

2. การที่ไม่สามารถเพิกถอนได้ ในการสื่อสารนั้นจะต้องใส่ใจระมัดระวัง ดังคำพูดที่ว่า “ก่อนพูดเราเป็นนายคำพูด หลังพูดคำพูดเป็นนายเรา” เพราะถ้าเราพูดผิดไปทำให้ผู้ฟังเข้าใจผิด ถึงแม้เราจะใช้คำพูดขอโทษเพียงใด หรือให้เหตุผลดีเพียงใด แต่ความรู้สึกของผู้ฟังไม่สามารถเอาคืนได้

3. การกระทำล่วงหน้าเชิงป้องกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น การเลือกใช้คำหรือการตอบโต้อย่างไรเป็นผลจากความเป็นต้นตนของแต่ละคน มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ทำให้เราเลือกได้เหมาะสมทั้งคำพูด การเคลื่อนไหว การใช้เสียง เป็นส่วนประกอบที่ใช้วิเคราะห์ถึงผลก่อนที่จะสื่อออกไปว่าจะกระทบอะไรบ้าง

4. ปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย จะต้องมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมต่างๆ ก็คือปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างการสื่อสารของบุคคล

5. บริบทการสื่อสารไม่ได้เกิดในความว่างเปล่า บรรยากาศในการสื่อสารมีส่วนในความสำเร็จของการสื่อสารทุกครั้ง บรรยากาศที่ทำให้ผู้รับสารกระตือรือร้น มีความสนใจ ก็จะทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

### 3.3 ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี (2554, หน้า 35-41) กล่าวว่า อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อสื่อสาร มีดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากภาษา ความล้มเหลวของการสื่อสารเกิดขึ้น เมื่อผู้รับสารตีความเนื้อหาของสารต่างไปจากความหมายของผู้ส่งสารตั้งใจจะส่งไป ปัญหาด้านภาษาเกิดจากคำต่างๆ ที่ใช้สื่อไปไม่ได้มีความหมายในตัวของตัวเอง แต่ผู้ใช้ทำ ความเข้าใจตกลงกันว่าให้คำต่างๆ เหล่านั้นแทนความหมายใด แล้วก็ใช้ตามที่ตกลงกัน

2. การบิดเบือนสาร ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีพื้นฐานแตกต่างกัน ทั้งความเชื่อ แนวคิด ความรู้ วัฒนธรรม เป็นผลทำให้การตีความหมายของสารแตกต่างกันไป การถูกบิดเบือนของสารอาจเป็นที่ผู้รับสารเริ่มถอดรหัสของสารและลงมือทำก่อนที่จะได้รับ เนื้อหาของสารทั้งหมด ซึ่งอาจไม่ใช่วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารเลยก็เป็นได้

3. การกรองข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารหลายครั้งผู้ส่งสารกรองหรือ ตัดเนื้อหาบางอย่างของสารออกไปไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ทำให้ผู้รับสารตีความ ของสารผิดพลาด ผู้รับสารตั้งใจกรองข้อมูลบางอย่างออกด้วยเห็นว่าผู้รับสารไม่มีเวลา มากพอที่จะรับข้อมูลทั้งหมด ทำให้เนื้อหาของสารขาดหายไปไม่ครบถ้วนส่งผลกระทบต่อปัญหา ในการตีความและทำความเข้าใจสารนั้นๆ

4. เวลาในการส่งสาร เนื้อหาของสารที่กำหนดเวลาสั้นมากเกินไป จนทำให้ผู้รับสารมีเวลาไม่เพียงพอที่จะตีความของสารได้อย่างถูกต้อง หรือบางครั้ง ผู้ส่งสารส่งสารก่อนเวลาก็อาจส่งผลให้ผู้รับสารสับสนเนื้อหาของสารได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 140) กล่าวว่า ปัญหาในการสื่อสารมีดังนี้

1. ภาษาไม่ชัดเจน คลุมเครือ ยากจนเกินไป
2. ปัญหาจากชั้น ยศ การใช้ภาษาคนละระดับ
3. ปัญหาจากความแตกต่างด้านภูมิหลังของความรู้
4. ทักษะของผู้รับแตกต่างกัน

#### 3.4 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร

3.4.1 มีความเข้าใจและเลือกเรื่องที่จะติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ให้ประสบความสำเร็จตามต้องการ เพราะบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน

3.4.2 เลือกวิธีการสื่อสารโดยคำนึงถึงว่าเมื่อใด กับใคร เวลาใด ใช้การพูดหรือการเขียน ถ้าเลือกวิธีการพูดก็จะรวดเร็ว ทันใจ ทันเวลา ไม่มีพิธีรีตอง ไม่พิธีพิถันมากนัก การติดต่อด้วยการเขียนนิยมในแบบเป็นทางการ อ่างอิงระเบียบ กฎเกณฑ์

3.4.3 สื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นับว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญในปัจจุบันการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่ง

3.4.4 สื่อสารเพื่อการออกคำสั่ง เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเรียนรู้วิธีการออกคำสั่งเพื่อการปฏิบัติงานไปในเป้าหมายที่ต้องการ

#### 3.5 บทบาทของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร

3.5.1 บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรต้องรู้บทบาทความสัมพันธ์ในฐานะที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ผู้บริหารด้วยกัน เป็นต้น

3.5.2 บทบาททางข่าวสาร ผู้บริหารจะต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญต่อองค์กร

3.5.3 บทบาททางการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องริเริ่มโครงการใหม่ๆ จัดการความยุ่งยาก จัดการทรัพยากรขององค์กรได้อย่างดี และสื่อสารเรื่องการตัดสินใจไปยังบุคลากรในองค์กรให้ทราบ

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร การสื่อสารที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารจัดการ

ประชุมเพื่อชี้แจง รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ กำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่สะดวก ลดขั้นตอนเพื่อเข้าถึงได้ง่าย มีทักษะ การพูดที่ดี ใช้คำได้เหมาะสม สื่อความหมายได้ถูกต้องและชัดเจน สื่อสารกับบุคลากร ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ กรองข้อมูลข่าวสาร และให้สารสนเทศ ที่ถูกต้องแก่บุคลากร ใช้วิธีการพูดที่สามารถจูงใจและเกิดแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายได้ รับฟังความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลการตัดสินใจ

#### 4. การกระจายอำนาจ

##### 4.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 95) ให้ความหมายว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง สภาวะของอำนาจการตัดสินใจในการบริหารว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทาง รวมอำนาจหรือไม่รวมอำนาจ

ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553, หน้า 39) ให้ความหมายว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการเพื่อให้การดำเนิน กิจกรรมเหล่านั้นด้วยตนเองอย่างมีอิสระขององค์กร มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบ ได้ ส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนและดูแลเท่านั้น

เรืองเดช ทองศรี (2554, หน้า 8) ให้ความหมายว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นหรือหน่วยงานต่างๆ มีอำนาจ ในการจัดการดูแลกิจกรรมหลายๆ ด้านของตนเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่วนกลางมอบอำนาจการตัดสินใจตามนโยบายของรัฐ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 399) ให้ความหมายว่า การกระจาย อำนาจ หมายถึง การแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ แบ่งอำนาจที่มีอยู่ ให้ผู้อื่นทำให้สำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายในระดับสูง

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 50 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 66) ให้ความหมายการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังระดับปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบหมายงาน หรือการให้อำนาจตัดสินใจ ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร ทำให้งานเดินไปได้รวดเร็ว มีการกระจาย งานทำ มอบหมายภาระงาน หน้าที่รับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม มีการ ติดตามประเมินผล และนิเทศการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ

#### 4.2 แนวคิดการกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยยึดหลักในการดำเนินการ ดังนี้

##### 1. ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบาย

ด้านการศึกษา

##### 2. มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา

รวมทั้งขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ

##### 3. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### 4. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จที่สถานศึกษา เน้นให้สถานศึกษามีความ

เข้มแข็ง เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานที่จะกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้านไปยัง

สถานศึกษาให้มากที่สุด

##### 5. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

##### 6. มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ เป็นผู้ตัดสินใจ

ในเรื่องต่างๆ โดยตรง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 42 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 66) ได้เสนอแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาในลักษณะต่างๆ ดังนี้

##### 1. แนวคิดเดิมของการกระจายอำนาจทางการศึกษา คือการถ่ายโอน

อำนาจการตัดสินใจ งานบุคลากร หลักสูตรและการสอน และงบประมาณจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่น

##### 2. เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารระดับล่างหรือล่างสุดมีอำนาจหน้าที่ในการ

ตัดสินใจและมีข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจ องค์การนั้นจะมีลักษณะเป็นการกระจาย

อำนาจ

##### 3. การกระจายอำนาจเป็นวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ

ก็คือการสนองความต้องการของท้องถิ่น คุณภาพของการให้บริการ และการลดค่าใช้จ่าย

##### 4. การกระจายอำนาจในองค์กรเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจ

ในเรื่องที่เฉพาะไปยังหน่วยงานย่อย



5. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจกระจายยังบุคคลต่างๆ
6. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจถูกแบ่งหรือจัดสรรไปให้ผู้มีบทบาทต่างๆ ในองค์กร
7. การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 67) กล่าวถึงผลที่เกิดจากการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาลงสู่โรงเรียนโดยตรง บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การปฏิรูปด้านใดก็จะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่มีการจัดการโรงเรียนและห้องเรียน ที่เป็นหน่วยงานการปฏิบัติที่สำคัญและใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ถ้าโรงเรียนมีอิสระในการบริหารการศึกษาเพื่อผู้เรียนก็จะจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้มากกว่าโรงเรียนที่บริหารสั่งการจากส่วนกลาง ผลดีของการกระจายอำนาจทางการศึกษามี 4 ประการ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจนำไปสู่การพัฒนาประชาธิปไตย เพราะเป็นการส่งผ่านการตัดสินใจไปสู่ประชาชน
2. การกระจายอำนาจส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา เกิดผลในการปฏิบัติ เกิดความคิดริเริ่มและการมีส่วนร่วม เพราะการตัดสินใจที่ส่วนกลางไม่ได้รับประกันถึงความสำเร็จของการปฏิรูป
3. การกระจายอำนาจเป็นกลไกที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทำให้โรงเรียนสามารถริเริ่มและดำเนินกิจกรรมและโครงสร้างที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้คนในชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่แท้จริง
4. การกระจายอำนาจเป็นกลไกการปกครองของรัฐที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุล มีการบริหารงบประมาณที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการในแต่ละท้องถิ่น

#### 4.3 รูปแบบของการกระจายอำนาจ

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 95) เสนอรูปแบบของการกระจายอำนาจไว้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ

การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้มีอำนาจ ได้มอบอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีกระบวนการสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก ผู้มอบอำนาจต้องพิจารณาผลที่จะได้รับจากการมอบอำนาจดังกล่าวก่อน

ขั้นตอนที่สอง ต้องมีการมอบหมายงานให้บุคคลที่จะได้รับการกระจายอำนาจต่อไป

ขั้นตอนที่สาม มอบอำนาจให้ผู้รับมอบอำนาจดังกล่าว

ขั้นตอนสุดท้าย ควบคุมให้ผู้รับมอบอำนาจรับผิดชอบต่องาน เพราะสุดท้ายผู้มอบอำนาจก็ยังคงรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นอยู่ดี (Koontz, O'Donnell and Weihrich, 1980, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 96) นี่คือนิยามของการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ

## 2. การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ

การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ หมายถึง การแบ่งงานแบ่งอำนาจ และความรับผิดชอบเบ็ดเสร็จให้หน่วยปฏิบัติไปดำเนินการ แนวคิดการกระจายอำนาจลักษณะนี้ Brown (1990, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 97) เรียกว่า “การกระจายอำนาจแบบการเมือง” การกระจายอำนาจแบบนี้เปิดให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยใช้ความรู้ความสามารถ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่

### 4.4 หลักในการตัดสินใจกระจายอำนาจ

การบริหารเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากมาย แต่งานหลักที่เป็นหัวใจหลักในการบริหารการศึกษา คือ เป้าหมายการศึกษา หลักสูตรและการสอน การจัดองค์กร บุคลากร และงบประมาณ (Murphy and Beck, 1995, หน้า 48-54, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 99)

1. เป้าหมายการศึกษา ความมุ่งหมายและเป้าหมายของการศึกษา คือ คุณค่าและสิ่งพึงประสงค์ที่การศึกษาต้องการจะบรรลุ

2. หลักสูตรและการสอน การบริหารโรงเรียนควรมีอำนาจตัดสินใจในการออกแบบหลักสูตร และจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน

3. การจัดองค์กร ควรให้หน่วยปฏิบัติมีอำนาจตัดสินใจ ตั้งแต่การแบ่งกลุ่มงาน ตั้งคณะทำงาน และจัดองค์กรแบบมีส่วนร่วม
4. งบประมาณ ความเหมาะสมในการจัดการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตลอดจนการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา
5. บุคลากร คนคือกลไกสำคัญในความสำเร็จของการจัดการศึกษา เมื่อคนมีคุณภาพงานก็ย่อมมีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารวางแผนการบริหารและกำหนดนโยบายโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย กำหนดโครงสร้างและหน้าที่การบริหารงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มอบอำนาจการปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชา ยึดหลักโปร่งใสตรวจสอบได้ อำนาจการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม มีการติดตามประเมินผล และนิเทศการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ แต่ที่สำคัญกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร ได้รับมอบอำนาจอย่างต่อเนื่อง

## 5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

### 5.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สิทธิพล พหลทัฬห (2552, หน้า 51) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ โดยผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการบริหารกิจการขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจจะทำในกระบวนการกลุ่มในทุกระดับขององค์กร ช่วยลดความขัดแย้งของบุคลากรหลายๆ ฝ่ายในองค์กร

สมศักดิ์ วิไลแก้ว (2552, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553, หน้า 43) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินกิจกรรมร่วมกันมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผนคุณภาพการศึกษา

มีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร มีความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญในการแก้ปัญหา

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554, หน้า 268) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร

## 5.2 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Swanaburg (1996, หน้า 391-394 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554, หน้า 282) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) ซึ่งเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม
2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment)
3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and objectives)
4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy)

Bryman (1986, หน้า 139 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554, หน้า 282) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติ การปฏิบัติงานและการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า
2. จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายองค์การ (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน

3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego-involved

### 5.3 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารเชิงพฤติกรรม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

McClelland (1961, pp, 100–112 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยาภรณ์, 2554, หน้า 280) ศึกษาความต้องการของมนุษย์ได้ผลสรุป 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อไม่สำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษผู้อื่นได้

Likert (1967, pp. 16–24 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยาภรณ์, 2554, หน้า 282) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ เรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 เผด็จการ เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์กรที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศิลป์ เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างเกิดความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ เป็นการบริหารงานแบบมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 กลุ่มมีส่วนร่วม เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์ และความเป็นมิตรระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูง จากการมีส่วนร่วมในการทำงาน แบบกลุ่ม

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1999, p. 102 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 73-74) มีความเชื่อว่าปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การได้รับการยกย่องยอมรับและนับถือ
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
4. ลักษณะของงานที่ทำ
5. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

สรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและคุณภาพผู้เรียน สร้างความตระหนักของการเป็นเจ้าของร่วม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน สร้างบรรยากาศที่ให้บุคลากร มีอิสระในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษาตามบริบทของโรงเรียนและชุมชน สร้างความผูกพันและร่วมกัน รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจร่วมกัน

## แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิง ความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้อง เปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็น ปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็น ผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ

ผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนแปลงๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองของความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบส หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทน



ที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) และการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

สรุปได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีพัฒนาการเรื่อยมาเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขของเวลาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เริ่มต้นจากยุคแรก คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงลักษณะ เน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำ ต่อมาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำ จากนั้นเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ถูกต้องเหมาะสม ในปัจจุบันทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามร่วมกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมให้แก่กัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่ใช่ปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้หน้านั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่างๆ กันหลายทฤษฎีดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของการสร้างอิทธิพล โดยการกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของผู้นำกับ ผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน มีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการ แสดงพฤติกรรมของผู้นำ และสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับ ที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนเพื่อดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานโดยโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมความเชื่อ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ร่วมกัน

ชำนาญ คำปัญญาสิทธิ์ (2559, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่มีทักษะความสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ อันนำไปสู่การ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2005, p. 241) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ ผู้นำต้องการ

Marpis and Huston (2007, p. 243) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักชวน และมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ประกอบด้วยบทบาทของผู้มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ศรัทธาในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (2008, pp. 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะ จูงใจให้บุคคลอื่นเกิดการยอมรับ มีความเต็มใจและกระตือรือร้น ปฏิบัติงานให้สำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

### 3. บทบาทภาวะผู้นำ

วีรเทพ เนียมหัตถ์ (2553, หน้า 640-641) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ในฐานะผู้นำ และควรจะมีลักษณะดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม

2. สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน มอบหมายตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

3. มีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดของตน มีความสามารถด้านการฟังและพูด มีศิลปะในการสนทนา โน้มน้าวผู้อื่นได้

4. ใจกว้าง อารมณ์มั่นคง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีความหนักแน่น มีเหตุผล สามารถควบคุมและรักษาอารมณ์ให้มั่นคง ทำงานภายใต้สถานการณ์กดดันได้เป็นอย่างดี

5. มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย นำเสนอความคิดใหม่ๆ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

6. มีทักษะในการบริหาร วางแผน การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม

7. มีทักษะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับปัญหา และอุปสรรคได้ มองปัญหาอย่างชัดเจนและเลือกวิธีแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

8. มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหาร

9. เป็นผู้นำทางวิชาการ จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

10. ยึดหลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี คือ หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ มีส่วนร่วม และคุ้มค่า

Mintzberg (as cited in Sullivan and Decker, 2005, pp. 57-58) ศึกษา พฤติกรรมผู้บริหารแบ่งบทบาทผู้บริหารเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นบทบาทโดย ตำแหน่งประกอบด้วย บทบาทหัวหน้า การสะท้อนผลการทำงาน ความตั้งใจในการทำงาน บทบาทผู้นำ ผู้จัดสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน การรับผิดชอบต่อการทำงาน เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ การฝึกอบรม และการจัดหาสิ่งสนับสนุนการวางแผนเป้าหมาย บทบาทผู้ประสานงานและสร้าง เครือข่าย การบริหารเครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทการมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร บทบาทกำกับข่าวสาร ที่สำคัญและทันต่อสถานการณ์ โดยรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร จากการพูดคุย การสังเกต การไปพบกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บทบาท ผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และบทบาทในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์กรสู่ภายนอก ผู้บริหารต้องมีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับองค์กรภายนอกและชุมชน มีการนำเสนอความรู้และมีส่วนร่วมในองค์กร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ แบ่งเป็น 4 บทบาท คือ บทบาทการเป็นผู้บริหารกิจการ โดยการหาวิธีแก้ปัญหาและปรับปรุงภายในองค์กร ได้แก่ การจัดหา อุปกรณ์ การมอบหมาย การสร้างบทบาทใหม่ๆ ในการบริหารกิจการ บทบาทในการ จัดการสิ่งรบกวน เช่น การจัดวางตัวบุคคล จัดเครื่องมือ บทบาทในการจัดการทรัพยากร มีการวางแผนการทำงาน มีการแบ่งระบบการทำงาน และผู้ประสานงาน บทบาทในการ

เจรจา เมื่อเกิดผลกระทบหรือข้อขัดแย้งจากการทำงาน ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

Marquis and Huston (2006, pp. 48–49) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำ มี 20 บทบาท ได้แก่ บทบาทผู้ตัดสินใจ บทบาทผู้สื่อสาร บทบาทผู้ประเมิน บทบาทผู้อำนวยการความสะอาด บทบาทผู้จัดการความเสี่ยง บทบาทผู้ให้คำแนะนำ บทบาทผู้กระตุ้น บทบาทผู้เป็นพี่เลี้ยง บทบาทผู้ให้คำปรึกษา บทบาทผู้สอน บทบาทผู้วิเคราะห์ บทบาทผู้เป็นคนกลาง บทบาทผู้แก้ต่าง บทบาทผู้มองไกล บทบาทผู้คาดการณ์ บทบาทผู้มีอิทธิพล บทบาทผู้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ บทบาทผู้เปลี่ยนแปลง บทบาทผู้เป็นนักพูด และบทบาทผู้เป็นแบบอย่าง

Daft (2008, pp. 119–121) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารประกอบด้วย 5 บทบาท ดังนี้

1. การวางแผน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ
2. การจัดระบบ ครอบคลุมการจัดการโครงสร้าง การจัดระบบการดูแลช่วยเหลือ การจัดกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. การจัดวางตัวบุคคล ครอบคลุมการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การจ้างงาน การปฐมนิเทศ แผนการพัฒนาบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และทีมงาน
4. การอำนวยความสะดวก การจัดการผู้ปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง เป็นตัวแทนองค์กร การสื่อสารและการประสาน
5. การกำกับ ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมงบประมาณ การควบคุมคุณภาพ กฎระเบียบ และจริยธรรม

สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

#### 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

แนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ คือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษา

ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)

#### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 17) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความสามารถของบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งความเชื่อทัศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการดำเนินงาน ให้มีวิวัฒนาการ โดยการถ่ายทอดประสบการณ์ โน้มน้าวและกระตุ้นความคิดอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามหน้าที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 32) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน สร้างความไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2554, หน้า 12-21) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กรสามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหาให้ประสบความสำเร็จ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 10) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้นำจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมมือพัฒนาความสามารถจนบังเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่งทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำโดยได้รับความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 35-6) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กร แสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์กร

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 70) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และผลประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกต้องการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 23) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้โดยใช้ความสามารถในการจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้า ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

Dassler (1998, p. 202) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

Yukl (1998, p. 20) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นการสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Bass (1999, p. 11) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำสามารถยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความรุ่งเรืองขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1999, p. 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานในแง่มุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร ชักนำให้ผู้ตามมองภาพอนาคตที่เกิดดีกว่าที่เคยคิดไว้ นำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กร

Lunenburg and Ornstein (2000, pp. 150–151) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กระทำมากกว่าที่ได้คาดหวังไว้

Razik and Swanson (2001, p. 86) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นความสามารถที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง ตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจ มุ่งบรรลุความต้องการระดับสูง และทำให้มีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีบารมีและอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยการใช้การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเกินกว่าสิ่งที่คาดไว้ในเบื้องต้น ซึ่งเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ ความศรัทธา และยอมรับนับถือด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

#### 2.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่พูดถึงกันในวงวิชาการ แวดวงผู้บริหาร สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นแล้วการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติอยู่ในตนก็ย่อมจะบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 72) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาต่อผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเป็นการผลักดันไปสู่เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36–37) ได้เสนอความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้



1. การมีอิทธิพลต่อความคิด ผู้นำบารมี ก็คือ ผู้ที่มีความดี  
ควรค่าแก่การเคารพยกย่องนับถือ มีความสำคัญต่อส่วนรวม มีความน่าเชื่อถือ สม่่าเสมอ  
ไว้ใจได้ กำหนดแนวทางการปฏิบัติชัดเจน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสร้างแรงบันดาลใจ  
แก่ผู้ตาม

2. การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ให้การสนับสนุน  
ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการให้ความสำคัญ รับฟัง  
ความคิดเห็นด้วยความจริงใจ ทำให้เกิดการยอมรับ ยอมทำตาม ท่วมเทกำลังใจ  
และกำลังกาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. การกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม กระตุ้นให้เห็นการ  
เจริญก้าวหน้า สร้างความเปลี่ยนแปลงวุฒิภาวะทางอารมณ์ เปลี่ยนความเชื่อแลค่านิยม  
ให้โอกาสแก่ทุกคนเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสม กระตุ้นให้รับรู้และตระหนักถึงปัญหา  
และหาทางแก้ไขในมิติที่ใหม่ และแตกต่างออกไป

4. การมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ตาม  
เกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น และมีทัศนคติในทางบวก ผู้นำจะแสดงพฤติกรรม  
ให้ผู้ตามมองเห็นเป้าหมายองค์กร และสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และความสำเร็จ  
ขององค์กร

5. การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สร้างความศรัทธา  
โดยการปฏิบัติให้สะท้อนถึงภาพการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางความคิดและจิตวิญญาณ  
เพื่อให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของตนเองต่อการพัฒนาองค์กร และขับเคลื่อน  
องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม  
ทำให้ทุกคนยอมรับ สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกลถึงความ  
เปลี่ยนแปลงขององค์กร และสามารถรับรู้และรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว  
และมีประสิทธิภาพ

Muchinsky (1997, p. 373) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกใน  
องค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับกริทธิพลต่อผู้ตามของผู้นำ เกิดการเปลี่ยนแปลง

ขององค์กรในทางที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำส่งผลไปถึงความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รวมถึงกระตุ้นให้มองภาพอนาคตที่เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

#### 2.4.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขอเสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Podsakoff, et.al (Podsakoff, et.al 1990, pp. 107–142 อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาลีโนทัย, 2559, หน้า 43) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการชี้ให้เห็นโอกาสใหม่ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาการสร้างความชัดเจนและกระตุ้นให้ผู้ตามผูกพันต่อวิสัยทัศน์
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม คือ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงเป็นแบบอย่างการปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเป็นแบบอย่างสอดคล้องกับหลักการและค่านิยมของผู้นำ
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม คือ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือขึ้นในกลุ่ม เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานที่สูง ผู้นำแสดงออกถึงการคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ผู้ตามสร้างผลงานคุณภาพสูง
5. สนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าผู้ตามได้รับการยอมรับ มีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตาม
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองงานที่ท้าวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

Dassler (1998, pp. 202–203) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางทัศนคติ สร้างความผูกพันต่อพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. กำหนดขอบเขตในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจะต้องกำหนดระบบการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม
3. สื่อสารกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์แปลงไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง จะต้องให้ผู้ตามเข้าใจและรู้แนวทางในการปฏิบัติ
4. ก้าวข้ามผ่านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น เพิ่มความคาดหวังที่สูงขึ้น พยายามลดแรงต้าน เพิ่มทัศนคติทางบวกผู้ตาม

Daft (1998, p. 355) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ตัดโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่จำเป็นออก ให้สมาชิกในองค์กรมองเห็นภาพในอนาคตที่มีความสำเร็จ ให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
2. ระดมความร่วมมือผูกพัน สร้างความผูกพันต่อพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการร่วมกันปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล
3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างค่านิยมใหม่ในการทำงาน เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน บริหารงานบุคคลให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

Lussier and Achua (2001, p. 383) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ตระหนักว่าตนเองสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้
2. มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในตนเอง
3. กล้าเสี่ยง และมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่ดีไม่ประมาท
4. มีจุดยืนที่ชัดเจน ยึดมั่นในจรรยาบรรณ

5. มีทักษะการคิดวิเคราะห์ที่ดี ไตรตรองละเอียดถี่ถ้วนก่อนลงมือปฏิบัติ

6. เชื่อมมั่นในผู้ร่วมงาน แสดงออกถึงการเข้าใจต่อความต้องการของทุกคน

7. มีความยืดหยุ่น พร้อมที่จะเรียนรู้จากบุคคลอื่น และจากประสบการณ์

Bennis and Nanus (อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาธิโนทัย, 2559, หน้า 30-31) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ
2. การสร้างแรงบันดาลใจเน้นจิตวิญญาณที่มุ่งใจให้มีความหมายท้าทาย และนวัตกรรม
3. การกระตุ้นทางปัญญา เน้นความคิดสร้างสรรค์
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เน้นการเป็นพี่เลี้ยง

Fullan (2006, p. 34) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมเป็นคุณลักษณะสำคัญ
2. การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ทั้งสถานการณ์ ยุทธศาสตร์ คู่แข่ง วัฒนธรรมองค์กร
3. การสร้างความสัมพันธ์ จำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ และพัฒนาให้มีวุฒิภาวะ
4. ความรู้ การสร้างความสามัคคีในกรอบของพลังความศรัทธาอันแรงกล้าและความหวัง สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอกและภายในองค์กร
5. การเชื่อมโยงเพื่อสร้างความต่อเนื่องสัมพันธ์กันทั้ง 4 ข้อ

ที่กล่าวมา เอให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จขององค์กร

Leithwood (1996, อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาธิโนทัย, 2559, หน้า 31-32) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดทิศทาง

โดยการสร้างและสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วม และการตอบสนองทางบวกต่อความคาดหวังเชิงพฤติกรรมที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย

สรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยความสามารถด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจตรงกัน การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ กระตุ้นและจูงใจผู้ตามได้ สร้างความไว้วางใจ กระตุ้นให้ใช้ความคิดริเริ่มและคิดวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 2.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอห์น อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอห์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอห์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

Burns (1987, pp. 55–58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

##### 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

##### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับ

ชั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

### 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอห์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1999, pp. 9-32) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

### 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่ แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่า มันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ช่วยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละ



บุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Alvolio

Bass and Alvolio (1994, pp. 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ Bass เคยเสนอไว้เมื่อปี 1985 ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้วิจัยขอเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

หรือความเสน่ห์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นผู้นำยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนและประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

Yulk (2004, p. 317) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามยอมรับและเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Murriner (1993, p. 114 อ้างถึงใน ชนิดา วงษ์เพ็ชร, (2555, หน้า 19) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้กระบวนการทางสังคม บุคคลจะต้องสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าควรจะต้องแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กรเกิดขึ้นตามกระบวนการเช่นเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้นำที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Yulk (2004, p. 319) ที่สรุปว่า เมื่อผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย แสดงว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

Bass (1985, p. 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน ผู้มีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่แท้จริง ผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจ และมีความภาคภูมิใจที่ได้ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก

มีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมอุทิศตนหรือผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามให้ผูกพันต่อเป้าหมาย ระยะยาวของตน การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ด้วยควมริเริ่มและสร้างสรรค์

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ Bass (1985, p. 70)

ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

### 1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation)

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ ทำงานได้สำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาขององค์กร

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ใ้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

### 2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence Building)

ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะเกิดขวัญกำลังใจ ทুমเทในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานเสี่ยงอันตราย

หรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าต่อการปฏิบัติ

4. การคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลที่ได้รับการคาดหวังจากผู้นำว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า จะพยายามทำอย่างเต็มที่และดีที่สุด เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดในองค์กร โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมอง ไม่ยึดกรอบ เผชิญปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคที่ยากลำบาก ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง การกระตุ้นทางปัญญาสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการเข้าใจ ตระหนัก และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ประเภทของการกระตุ้นทางปัญญา Bass (1985, p. 110) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อการกระตุ้นทางปัญญา ไว้ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ เน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความรวดเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อมั่นว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานต้องมีข้อมูลที่มากเพียงพอ แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ เพื่อให้ได้

คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อปรับปรุงงาน สร้างความมั่นคงและปลอดภัย เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่ความเจริญก้าวหน้า การปรับการเรียนรู้ วิธีการที่หลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจมีความยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ๆ แก้ปัญหาเมื่อมีความจำเป็น การกล้าเสี่ยงเป็นลักษณะของผู้นำประเภทนี้

ความจำเป็นในการกระตุ้นปัญหา การกระตุ้นปัญหาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน ผู้นำต้องมีสติปัญญาวิเคราะห์ปัญหา กำหนดปัญหา เลือกรูปแบบการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้นและสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ Bass (1985, หน้า 102) ได้นำเสนอตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

1. เมื่อกลุ่มและองค์กรถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะๆ
2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุดขาดพนักงาน
4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้

วิธีการการกระตุ้นทางปัญญา Bass (1985, p. 155)

ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดหมาย สร้างภาพพจน์ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ ผู้นำใช้คำถามให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติและทราบถึงเหตุผลในการปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ

มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะใส่ใจเป็นพิเศษให้การ สนับสนุนค่านึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น ผู้นำประพฤติตนแสดงให้เห็นว่าตนมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้คำแนะนำ สนับสนุนและช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในหน้าที่ โดยไม่ทำให้ ผู้ตามรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

Bass (1985, หน้า 82) ได้กล่าววว่า การค่านึงถึงความจำเป็น ปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมี ผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อ การทำงานและอาชีพ

ลักษณะของการค่านึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล Bass (1985, หน้า 82) ได้แบ่งลักษณะของการค่านึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การค่านึงถึงในลักษณะกลุ่มโดยที่ผู้บังคับบัญชา

ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนๆ กัน

2. การค่านึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล

โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความแตกต่างด้านความต้องการ และความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

Bass (1985, หน้า 85) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการค่านึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. การเน้นการพัฒนา (Development Orientation)

การแสดงพฤติกรรมเน้นการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบ ที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมาย งานที่ช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจ

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individual Orientation)

ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคั่นเคยและเป็นกันเอง

ส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง ผู้นำติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แต่ละระดับ ให้โอกาสได้รับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมาเป็น ข้อมูลในการตัดสินใจ

## 2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสาร

ที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว เหตุการณ์ ความเคลื่อนไหว และสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำการแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาส สอบถามข้อสงสัย เพื่อทำความเข้าใจ และผู้นำได้สังเกตการตอบสนองรวมทั้งความสนใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างบุคคลของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นคว้ามีแรงจูงใจด้านใดที่จะสามารถ พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณา ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่ง จะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

## 2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษา

เป็นรายบุคคลของผู้นำเน้นที่การรับฟังและการค้นพบปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและ ปัญหาในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาเป็นการช่วยเหลือแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระบายปัญหาออกมา ผู้นำรับฟังอย่างตั้งใจเสนอ ทางเลือกเพื่อนำไปสู่ทางออกที่ดีและสร้างสรรค์

## 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโส

ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Haynor (1994, p. 33 อ้างถึงใน ชนิดา วงษ์เพชร (2555, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็น แบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร พี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ของตน เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอน และการเรียนรู้ การให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการที่จะ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ดำเนินการในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำได้จากการเป็นพี่เลี้ยง ได้แก่ การเพิ่มความเชื่อมั่นวิชาชีพ เพิ่มสมรรถนะการผลิตที่สูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในการ ทำงานของบุคลากร

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner

Kouzes and Posner (2005, p. 15) ได้เสนอภาวะผู้นำ

ชั้นยอดที่ท้าทายในปัจจุบัน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง ผู้นำจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์

อย่างชัดเจนถ่องแท้ จึงจะสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะเป็นแบบอย่างการปฏิบัติเพราะบุคลากรในองค์กรจะสังเกตทุกพฤติกรรมของผู้นำ จึงต้องแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช้การกระทำที่ไม่เป็นตัวของตนเอง เพราะผลที่ตามมาจะร้ายมากกว่าดี ผู้นำเป็นต้นแบบให้แก่สมาชิกในองค์กร ในด้านการมีความคิดเห็นเป็นของตนเองแสดงถึงค่านิยมของตนอย่างชัดเจน และในด้านการจัดรูปแบบที่ดี สนับสนุนให้มีการออกความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน

2. สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำจะมองภาพผลลัพธ์

ที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติและต้องการที่จะประสบความสำเร็จจากภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ลงมือทำ และต้องสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย ผู้นำแสดงความกระตือรือร้นและผลที่จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้น เพื่อให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความเป็นไปได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมิใช่เพียงแค่มิประสบความสำเร็จและความขยันเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร ประกอบด้วย การสร้างภาพของอนาคตด้วยจินตนาการที่น่าตื่นเต้นเร้าใจและมีความเป็นไปได้สูง การขอความร่วมมือจากผู้อื่นเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน

3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ผู้นำจะกล้าเผชิญกับ

ความท้าทาย ยอมรับความคิดที่ดีของผู้อื่น ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ การเผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงโดยธรรมชาติของคนย่อมมีแตกต่างกัน ผู้นำจะเผชิญกับความท้าทายนั้นอย่างเป็นระบบ มิได้เสี่ยงเผชิญอย่างไร้ทิศทาง ต้องกระตุ้นให้ผู้ตามแสวงหาและใช้วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ความท้าทายในกระบวนการการบริหาร ประกอบด้วย การแสวงหาโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้ดีขึ้น การทดลองและเสี่ยงทำในเรื่องต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากการทดลองทำนั้น



#### 4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น

ความสำเร็จของการทำงานจากการวิเคราะห์ของ Kouzes and Posner คือการร่วมกันทำงานเป็นทีม ผู้นำจะมอบความไว้วางใจและอำนาจในการทำงานให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของตนเองและรู้ว่าความสามารถของตนมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ประกอบด้วย การให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้มีจุดหมายร่วมกันรวมถึงการสร้างเชื่อมั่น และการให้อำนาจผู้อื่น โดยการมอบหมายหน้าที่และมีอิสระในการตัดสินใจ

5. การเสริมสร้างกำลังใจ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นในการทำงาน แสดงความจริงใจ ดูแล ใส่ใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในตนเอง ผู้นำจะต้องสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ตามซึ่งแตกต่างกันไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคล และสนับสนุนให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอเพื่อผลในระยะยาวต่อไป การเสริมสร้างกำลังใจและสนับสนุนผู้ตาม ประกอบด้วย การยอมรับผลงาน และการยกย่องสรรเสริญในคุณค่าและความสำเร็จด้วยการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Alvolio (1994, pp. 2-6) อันประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากมีความสอดคล้องกับบริบททางการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน เห็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเชื่อใจ ไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่าสามารถเอาชนะอุปสรรค และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แสดงให้เห็นถึงความฉลาดในการแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง

หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และประโยชน์ขององค์กร

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย ผู้บริหาร

ให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เชื่อมมั่นว่าบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความริเริ่ม สร้างนวัตกรรมเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน กระตือรือร้นเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม และสร้างจิตวิญญาณของทีม พัฒนาบุคลากรให้มีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวของตน และทำให้บุคลากรมองเห็นภาพอนาคตที่สว่างงามของตน

## 3. การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย ผู้บริหารสื่อสาร

ให้บุคลากรทราบถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา ให้ความสำคัญกับการจูงใจและให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่และความสำคัญของตนต่อความสำเร็จขององค์กร ให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล ที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีแนวทางแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคที่ยาก กระตุ้นให้บุคลากรหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในการแก้ปัญหา

## 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ เหมาะสมตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความถนัด และความสนใจ ปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตน มีปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคลากรแต่ละคน ตามโอกาส เป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษา ตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน สร้างบรรยากาศการให้การสนับสนุน เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานั้น อาศัยอำนาจความตามในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประกอบด้วยจังหวัด สกลนคร และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

วิสัยทัศน์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 คือ เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่สากล และเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พันธกิจ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้แก่

1. เร่งรัดพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม
2. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่สากล
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคม อาเซียน

เป้าประสงค์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้แก่

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนา สู่ความเป็นเลิศ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่อนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง ลดบทบาทและกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งบูรณาการการทำงานภายในสำนักต่างๆ

กลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้แก่

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตั้งอยู่ที่ถนนใสสว่าง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47000 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น จำนวน 45 โรงเรียน จำแนกตามขนาดได้ ดังนี้

ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-499 คน) จำนวน 16 โรงเรียน

ขนาดกลาง (นักเรียน 500 -1,499 คน) จำนวน 20 โรงเรียน

ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500-2,499 คน) จำนวน 5 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป) จำนวน 4 โรงเรียน

มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน 42,782 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ทั้งหมด 2,411 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2559) จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน  
124 คน ข้าราชการครู จำนวน 2,084 คน พนักงานราชการ จำนวน 106 คน  
และลูกจ้างประจำ จำนวน 97 คน

มีการแบ่งสหวิทยาเขตออกเป็น 8 สหวิทยาเขต ตามพื้นที่ซึ่งเป็นที่ตั้งของ  
โรงเรียน ได้แก่

1. สหวิทยาเขตสกลราช มีจำนวน 4 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูลโรงเรียนคำเพิ่มพิทยาศาสตร์ โรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพิงบารมี  
โรงเรียนท่าแร่ศึกษา
2. สหวิทยาเขตปัญจวิทย์ มีจำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม โรงเรียนดงมะไฟวิทยา  
โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา และโรงเรียนโพธิ์พิทยาคม
3. สหวิทยาเขตเบญจพัฒน์ มีจำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา โรงเรียนร่มเกล้า โรงเรียนต่างอยพัฒนศึกษา  
โรงเรียนด่านม่วงคำวิทยาคม และโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติฯ
4. สหวิทยาเขตดำรงธรรม มีจำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนพังโคนวิทยาคม โรงเรียนลำปูลาหางวิทยา โรงเรียนช้างมิ่งพิทยาคม  
โรงเรียนภูริทัตต์วิทยา โรงเรียนบะฮีวิทยาคม โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง  
โรงเรียนพรรณาวุฒาจารย์ และโรงเรียนเทพสวัสดิ์วิทยา
5. สหวิทยาเขตลุ่มน้ำอูน มีจำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ โรงเรียนธรรมบวรวิทยา โรงเรียนวาริชวิทยา โรงเรียนนิคมน้ำอูน  
เจริญวิทยา โรงเรียนสองดาววิทยา และโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา
6. สหวิทยาเขตสว่างศึกษา มีจำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนสว่างแดนดิน โรงเรียนหนองหลวงศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนโคกสีวิทยาสวรรค์ โรงเรียนแวงพิทยาคม  
และโรงเรียนบงเหนือวิทยาคม
7. สหวิทยาเขตลุ่มน้ำยาม มีจำนวน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส โรงเรียนหนองแวงวิทยา โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา  
โรงเรียนโพธิ์งามศึกษา และโรงเรียนท่าสงครามวิทยา

8. สหวิทยาเขตลุ่มน้ำสงคราม มีจำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย  
โรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม โรงเรียนโพธิ์ชัยทองพิทยาคม โรงเรียนคำตากกล้า  
ราชประชานุเคราะห์ โรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี โรงเรียนเจริญศิลป์ “โพธิ์คำอนุสรณ์”  
และโรงเรียนกุดเรือคำพิทยาคาร

จากการศึกษาบริบทการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่สากล  
และเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษาเพื่อให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้  
ผู้เรียน มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ  
ตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้  
ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตาม  
ศักยภาพ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอน  
ได้อย่างมีคุณภาพ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจาย  
อำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน  
และความร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา  
ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา วัดและประเมินได้จากผลงานของโรงเรียน  
ที่ประสบความสำเร็จ และจากรางวัลที่โรงเรียนได้รับ รวมถึงผลผลิตหรือนักเรียนที่มี  
คุณภาพจากการวัดและประเมินในระดับต่างๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการทดสอบ  
ทางการศึกษาระดับชาติ จำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น  
รวมทั้งผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียน  
นั้นด้วย (สารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23, 2559, หน้า 2)  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหาร จึงทำให้ผู้วิจัยตัดสินใจ  
ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1 งานวิจัยในประเทศ

ประเมษฐ์ โมลี (2552, หน้า 114-116) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำ และปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ

สมศักดิ์ วิไลแก้ว (2552, หน้า 83-91) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดวิสัยทัศน์สามารถร่วมกันทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 47.0 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ 0.691 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิทธิพล พหลทัฬห (2552, หน้า 96-101) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับการปฏิบัติมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้าน

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 มีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 66.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฏฐาวัลย์ สารสุข (2553, หน้า 97-98) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553, หน้า 105-107) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ในส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง ได้ร้อยละ 67.40

ปภังกร หัสดีธรรม (2554, หน้า 121-124) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียน คุณภาพตามความเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพในภาพรวม จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิรูป



การเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพ อยู่ในระดับมากในทิศทางบวก โดยผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการ จัดการเรียนรู้แบบองค์รวมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการกระตุ้น ทางปัญญากับการเรียนรู้ที่มีความสุข

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 87–89) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างบารมี ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประเภทโรงเรียน และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์และตำแหน่งโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้อำนวยการ สถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี

หทัยชนก บุญมาก (2555, หน้า 103–105) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรพยากรณ์ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการตั้งใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 56

อภิวัฒน์ แสงสุกขาว (2555, หน้า 95–98) ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก อัตลักษณ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมส่งผลต่อ อัตลักษณ์ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 134-137) ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูจำแนกตามสถานภาพ ลักษณะการจัดการเรียนการสอน ไม่มีความแตกต่างกัน จำแนกตามอำเภอมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูจำแนกตามลักษณะการจัดการเรียนการสอน และอำเภอไม่มีความแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวก ตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และใฝ่สัมพันธ์ สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 52.30 องค์ประกอบแรงจูงใจที่ควรได้รับการส่งเสริม ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

สุวรรณ คำมา (2556, หน้า 116-119) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ความพึงพอใจของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นุตริยา จิตตารมย์ (2556, หน้า 76-79) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา เป็นแบบเครือญาติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรการดำเนินงานถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ร่วมกันทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาโดยมีประสิทธิภาพของการทำนายได้ร้อยละ 73.4

พริยพงศ์ เตชะศิริยีนง (2556, หน้า 87-89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับดังนี้ การดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ รองลงมาคือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด และด้านกรเรียนรู้ร่วมกันตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิพนธ์ บัวชม (2556, หน้า 82-84) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตที่ 6 ตามทรศนะสังกัดข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตที่ 6 ตามทรศนะสังกัดข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 172-174) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารในองค์กร การกระจายอำนาจ และการกำหนดวิสัยทัศน์ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเป็นต้นแบบนำทาง ด้านสร้างแรง  
 ดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ด้านเสริมสร้างกำลังใจ ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น  
 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง  
 และประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรปัจจัยด้านการกระจายอำนาจและการสื่อสาร  
 ในองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ได้ร้อยละ 74.80

## 2 งานวิจัยต่างประเทศ

Horn-Turpin F.D. (2009, Abstract) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอน ความพึงพอใจในงาน และความรับผิดชอบต่อองค์กร  
 ตามการรับรู้ของครูการศึกษาพิเศษ 121 คน จาก 7 ดินแดนภายใต้การปกครองของ  
 สหราชอาณาจักร ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางการบริหารคือภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงที่ครูต้องการมากที่สุด การสนับสนุนทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับ  
 ความพึงพอใจในงาน และความรับผิดชอบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีนัยสำคัญ  
 ต่อประสิทธิภาพการสอน ผลการวิจัยระบุว่ายิ่งครูรู้สึกว่าเขาสอนได้มีประสิทธิภาพ  
 ครูก็จะมี ความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

Sagnak M. (2009, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนกับบรรยากาศทางจริยธรรม ตามทัศนะครูจำนวน  
 764 คน ในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ทางลบสูงสุดระหว่างวิธีการ  
 ให้การสนับสนุนกับพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง บรรยากาศทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์  
 ทางบวกกับการกระตุ้นทางปัญญา และเป็นศูนย์รวมความคาดหวังผลงานที่สูง ภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนสามารถพยากรณ์บรรยากาศทางจริยธรรมได้ร้อยละ 40

Balyer A. (2012, p. 585) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ครูใหญ่ ตามการรับรู้ของครู จาก 6 โรงเรียนในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี ผลการวิจัย  
 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ ตามการรับรู้ของครูมีพฤติกรรมปฏิบัติ  
 อยู่ในระดับสูง ในด้านของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ  
 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

Afshari M. และคณะ (2012, p. 174) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ สำหรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน จากจำนวนครูใหญ่ 320 คน ในประเทศ อิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถ ด้านคอมพิวเตอร์ของครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้คอมพิวเตอร์ ของครูใหญ่ระดับโรงเรียนมัธยม และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ใน โรงเรียนด้วย มีข้อเสนอแนะว่าการเพิ่มความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ให้กับครูใหญ่ จะสามารถทำให้ได้เรียนรู้รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Luft K. (2012, p. 70) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ตามการรับรู้ของครู โดยเปรียบเทียบจาก 2 โรงเรียน ซึ่งมีครูใหญ่ ที่มีภาวะผู้นำต่างกัน คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเผชิญกับการแทรกแซงมากกว่า ครูใหญ่ที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งขัดแย้งจากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับความร่วมมือมากกว่า

Savareikiene D. (2013, p. 153) ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการพัฒนาแรงจูงใจในด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) โดยการศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบ้านเมืองที่ดีของหลายๆ ประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจได้และเป็นคุณลักษณะของผู้นำ ที่ทำให้ผู้ตามยอมรับในการบริหารและยอมเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จและผลงานที่สูงสุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารบ้านเมืองที่ดีอย่างยิ่ง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ Danguole ศึกษาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามแนวคิดของ Bass

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่าผู้บริหาร สถานศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีส่วน สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะทำการวิจัย ในหัวข้อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามทัศนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปร ดังต่อไปนี้

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001, p. 414 อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาสินทัย, 2559, หน้า 45), Fullan (2006, p. 20 อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาสินทัย, 2559, หน้า 47), Tetsuya Abe and Sachin Chowdhery (2012, pp. 2-3), เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 203-204), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, อ้างถึงใน สิทธิพล พหลทัฬห, 2552, หน้า 45), ชัญญา อภิपालกุล (2550, อ้างถึงใน สมศักดิ์ วิไลแก้ว, 2552, หน้า 42), ชีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556, หน้า 315-319), วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 70-75) และกองนโยบายและแผน สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว (2550, อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 50-51) ผู้วิจัยสรุปปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การกระจายอำนาจ
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการศึกษา และนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Alvolio (1994, pp. 2-6) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำปัจจัยและตัวแปรดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้