



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔

ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN  
LAOKHWAN DISTRICT THE OFFICE OF KANCHANABURI  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 4



พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรพชาญ ทับทิมศรี)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔



พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรพชา ทับทิมศรี)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Administrators' Transformational Leadership in Laokhwan  
District The Office of Kanchanaburi Primary  
Educational Service Area 4

Phrakru Pimol Kanchanadham (Banhan Thapthimsri)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Master of Arts  
(Educational Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(ดร.จุฑามาศ วารีแสงทิพย์)

กรรมการ

(ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ)

กรรมการ

(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระครูพิมลกาญจนธรรม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔

ผู้วิจัย : พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรหาญ ทับทิมศรี)

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร. อินดา ศิริวรรณ พธ.บ., B.A., M.Ed., Ph.D.

: ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย พธ.บ., B.A., M.Ed., Ph.D.

วันสำเร็จการศึกษา : ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู จำนวน ๑๐๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One-Way ANOVA

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ มีคุณธรรม จริยธรรม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน วิสัยทัศน์ และการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ

๒. เปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของครู ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์สอน พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่วางไว้

๓. ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาญจนบุรี เขต ๔ ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ใน

การจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรมีความสามารถ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน และผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารควรใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่างได้ และผู้บริหารควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองคน ครองตน ครองงาน ในการบริหารงาน ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่อำภิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารควรมีความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกาย วาจาและใจ ผู้บริหารควรยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงานและผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

**Thesis title** : Administrators' Transformational Leadership in Laokhwan District The Office of Kanchanaburi Primary Educational Service Area 4

**Researcher** : Phrakrupimolkanchanadham (Banhan Thapthimsri)

**Degree** : Master of Arts (Educational Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Asst. Prof. Dr. Intha Siriwan. B.A., M.Ed.,Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai. B.A., M.Ed.,Ph.D.

**Date of Graduation** : MARCH 24, 2014

### ABSTRACT

The objectives of this research are to study the levels of the primary school administrators' transformational Leadership in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service Area Zone 4, to compare the factors of the primary school administrators' transformational Leadership of in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service Area Zone 4 and to study the suggestions of the primary school administrators' transformational Leadership in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service Area Zone 4. The sampling group used for the research is 108 teachers. The equipment used for the research is questionnaire. The statistics used for the research are percentage, mean, standard deviation, t-test and One-Way ANOVA.

**On the result of the research, it is found that;**

1. The level of the primary school administrators' transformational Leadership in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service Area Zone 4 is very high. Being considered as the aspects, it is found that it is high in all aspects. Putting them in the order from high to low will be as follows; morality and ethics, intention of individual relation, vision and creating motivation respectively.

2. After comparing the primary school administrators' transformational Leadership in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service

Area Zone 4, being separated as an individual factor and as the teachers' opinions in the aspect of gender, age, educational degree and experience of teaching, it is found that the teachers' opinions of the primary school administrators' transformational Leadership of in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service Area Zone 4 are not different with statistical significance at the level 0.05. The hypothesis is denied.

3. The suggestions of the primary school administrators' transformational Leadership of in Laokhwan District under the Office of Kanchanaburi Educational Service Area Zone 4, are that in the aspect of vision, the school administrators must have the vision about the educational management that it must be adjusted according to the changed situation. They should have the ability of planning and determining the aims of organization. The administrators should possess the strong vision, foresee the event correctly, be able to create the image of the office in the future clearly, have a creative concept and apply new idea for work management. In the aspect of creating motivation, the administrators should use some techniques for encouraging the colleagues to complete their work, apply the right and fair techniques and methods for motivation, not make a conflict in the organization, always create morale and will-power of working for all the teachers. In the aspect of the aim of individual relation, the administrators should support the teachers to develop their individual efficiency, give them a chance for presenting their abilities as much as possible, have to understand the individual difference, they think as we think, have the ability of inter-contacting and inter-communicating and have a nice technique of giving an assignment. In the aspect of morality and ethics, the school administrators should be a good model of oneself control, person control and work control. should not for the sake of the remuneration and the sake of the personal gain ,should be supposed to gentle gentleness both of a body , statement and the mind , hold virtue system in the administration and should develop oneself acceptable to of the colleague and general person.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอระบุนามไว้เพื่อแสดงความขอบคุณดังต่อไปนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินฉา ศิริวรรณ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาช่วยเหลือให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขออนุโมทนา และขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สีน งามประโคน รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร. วิชชุดา ทุ่งวิไล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้องเครื่องมือการวิจัย และขอขอบพระคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ปีการศึกษา ๒๕๕๖ ทั้ง ๑๕ โรงเรียน ที่ให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอบพระคุณ พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.ประธาน และขออนุโมทนา ดร.จตุมาศ วารีแสงทิพย์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ควบคุมในการสอบวิทยานิพนธ์ ให้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอบพระคุณ พระสุธีศักดิ์ สุภกิจโจ (เขี้ยวหวาน) ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษา แนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ และขออนุโมทนา คุณละเมียด มีดี คุณไชยกร อริยะธนาเดช คุณธนิดา สัตตบุศย์ ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างดี คณาจารย์ นักวิชาการทุกท่านที่เป็นเจ้าของหนังสือและงานวิจัยที่มีคุณค่า เพื่อพระนิสิตทุกรูปและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การศึกษาวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ลงได้ตามวัตถุประสงค์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจตามสมควร พร้อมทั้งขออุทิศความดีของวิทยานิพนธ์นี้ให้บิดามารดา ครู อุปัชฌาย์ อาจารย์ ญาติโยมผู้มีอุปการคุณทุกท่าน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และแก่พระพุทธศาสนา เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงของพระสัทธรรมสืบไป

พระครูพิมลกาญจนธรรม

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภูมิ	ด
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ด
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๗
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	๙
๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร	๑๐
๒.๑.๒ ปัจจัยทางการบริหาร	๑๓
๒.๑.๓ ความหมายของการบริหารการศึกษา	๑๓
๒.๑.๔ กระบวนการบริหารการศึกษา	๑๔
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	๑๖
๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา	๑๖
๒.๒.๒ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา	๑๗
๒.๒.๓ กระบวนการบริหารสถานศึกษา	๒๕

เรื่อง

หน้า

๒.๒.๔	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	๒๖
๒.๒.๕	บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	๒๙
๒.๒.๖	ผู้บริหารกับการพัฒนาสถานศึกษา	๓๑
๒.๓	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๓๕
๒.๓.๑	ความหมายของผู้นำ	๓๖
๒.๓.๒	ความหมายของภาวะผู้นำ	๓๘
๒.๓.๓	ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๔๑
๒.๓.๔	คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔๙
๒.๔	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๗
๒.๔.๑	งานวิจัยในประเทศ	๕๗
๒.๕	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๑

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑	ประชากรที่ศึกษา	๖๓
๓.๒	เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๔
๓.๓	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๖
๓.๔	การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๖
๓.๕	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๘

บทที่ ๔ ผลการวิจัย

๔.๑	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู	๗๐
๔.๒	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	๗๒
๔.๓	การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล	๗๗
๔.๔	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	๘๑

เรื่อง

หน้า

บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๘๕
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๘๘
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๙๓

บรรณานุกรม

๙๕

ภาคผนวก

๑๐๓

ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๔
ข	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๑๑๒
ค	หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย	๑๑๙
ฅ	ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try Out)	๑๒๗
ง	หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๓๐

ประวัติผู้วิจัย

๑๔๖



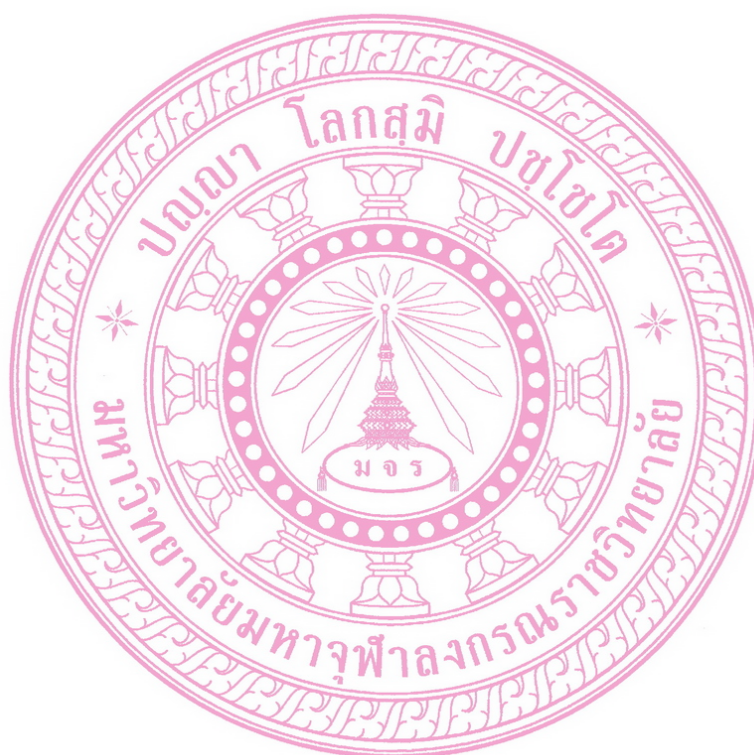
## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๕๖
๓.๑	จำนวนประชากร จำแนกตามโรงเรียน	๖๔
๔.๑	จำนวนและร้อยละของครู จำแนกตามเพศ	๗๐
๔.๒	จำนวนและร้อยละครู จำแนกตามอายุ	๗๐
๔.๓	จำนวนและร้อยละของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา	๗๑
๔.๔	จำนวนและร้อยละครู จำแนกตามประสบการณ์สอน	๗๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน	๗๒
๔.๖	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ วิสัยทัศน์	๗๓
๔.๗	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ การสร้างแรงจูงใจ	๗๔
๔.๘	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	๗๕
๔.๙	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ มีคุณธรรมจริยธรรม	๗๖
๔.๑๐	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ	๗๗

ตารางที่	ญ หน้า	
๔.๑๑	วิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ	๗๘
๔.๑๒	วิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา	๗๙
๔.๑๓	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์สอน	๘๐
๔.๑๔	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์	๘๑
๔.๑๕	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจ	๘๒
๔.๑๖	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	๘๓
๔.๑๗	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม	๘๔

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
๒.๑	การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๕๗
๒.๒	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๒



## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙ โดยระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่างเช่น อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓ หมายถึง พระไตรปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ภาษาไทย เล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๒๐ หน้าที่ ๑๖๓

<b>พระสุตตันตปิฎก</b>				
อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ปญจกนิบาต (ภาษาไทย)
ขุ.ชา.ทูกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย ทูกกนิบาต ชาตก (ภาษาไทย)



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาคนให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพมีพัฒนาการที่สมดุลทั้งปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม ดังนั้น คนจึงเป็นปัจจัยและผลของการพัฒนาประเทศหากประชากรของประเทศมีคุณภาพจะส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนคนจะมีคุณภาพได้ขึ้นอยู่กับระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาจึงเป็นรากฐานของการพัฒนาคุณภาพคน ดังคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาพัฒนาคน คนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประเทศชาติ”<sup>๑</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ มาตรา ๙ กำหนดให้สถานศึกษามีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และมาตรา ๓๙ ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>๒</sup> การกระจายอำนาจดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษาล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>๓</sup>

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม คือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมดนอกจากนี้ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการในทุกๆ ระดับ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก ในระดับองค์การมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือ

<sup>๑</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, สังคมได้อะไรจากการปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๗.

<sup>๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕-๖.

<sup>๓</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๖-๗.

ประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ของผู้นำขององค์การ เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ จึงมีแนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น

สำหรับในประเทศไทย ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift)

การปฏิรูปการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษา มีอาชีพ จึงจะนำสถานศึกษา บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารมีอาชีพจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้อำนาจบุคคล ตลอดจนทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)<sup>๔</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอานโยบาย และโครงการไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนชุมชน และสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้งการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาองค์การควบคู่กันไป<sup>๕</sup>

ในทำนองเดียวกัน Bass อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก<sup>๖</sup> กล่าวว่าผู้บริหารยุคใหม่ควรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๒ แบบคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ผู้นำแบบ

<sup>๔</sup> อีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

<sup>๕</sup> วันเพ็ญ เจริญแพทย์, “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารจังหวัดระยอง”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๔.

<sup>๖</sup> Bass, B. M. & Avolio, B. J., *Multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 14, ดูรายละเอียดใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่

เปลี่ยนแปลงสภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์น (Burn) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์<sup>๗</sup> ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานศึกษาเรื่องผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น อธิบายว่า ภาวะผู้นำทั้ง ๒ แบบ มีอิทธิพลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขึ้นในองค์การ ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานซึ่งจะช่วยให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกินเป้าหมายที่กำหนด มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ตามในอีกทางหนึ่งด้วย

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ แบส (Bass)<sup>๘</sup> ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับจากนักการศึกษา นำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รอบรู้ รู้รอบ รู้ลึก นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์มาสู่สถานศึกษา พัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น ใช้เทคนิคต่างๆ กระตุ้น ตลใจ หรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อไปสู่การบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั่นเอง เช่นเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่กระทรวงศึกษาธิการ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนต่างก็คาดหวังว่าจะสามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนแบบองค์รวม ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารคนบริหารงาน และบริหารองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๕ – ๖.

<sup>๗</sup> Burns, J.M., **Leadership**, (New York : Harpor & Row, 1978), p. 78, คุรยละเอียดใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : บุคส์ลิงค์, ๒๕๔๕), หน้า ๗.

<sup>๘</sup> Bass, B.M., **Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership**, (San Fransisco : Jossey-Bass, 1985), p. 17, คุรยละเอียดใน ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, ๒๕๕๒), หน้า ๔.

จากสภาพความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะทำให้ได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ วางแผนปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถ จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหวังของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่นต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ เลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

๑.๓.๓ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ เป็นอย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ โดยการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔ ด้าน คือ วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีคุณธรรมจริยธรรม

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๑๕ โรงเรียน มีครูทั้งหมดจำนวน ๑๐๘ คน

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่ที่ใช้ในการวิจัย

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในอำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ จำนวน ๑๕ โรงเรียน

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

#### ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ ครูเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ครูอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ครูมีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

๑.๕.๔ ครูมีประสบการณ์สอนต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

#### ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ เพศ หมายถึง เพศของครูผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

**๑.๖.๒ อายุ** หมายถึง อายุของครูผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนับอายุเต็มปฏิทินจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม

**๑.๖.๓ ระดับการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจำแนกเป็น ๒ ระดับ คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**๑.๖.๔ ประสบการณ์สอน** หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของครู แบ่งออกเป็น ๓ ระดับคือ ประสบการณ์สอนน้อยกว่า ๕ ปี ประสบการณ์สอน ๖ - ๑๐ ปี และประสบการณ์สอนมากกว่า ๑๑ ปีขึ้นไป

**๑.๖.๕ ภาวะผู้นำ (leadership)** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างศรัทธา สร้างความกลมเกลียว และความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

**๑.๖.๖ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)** หมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

**๑. วิสัยทัศน์** หมายถึง ความสามารถพินิจวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

**๒. การสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง ความสามารถในการสร้างพลังกระตุ้นให้ดำเนินการหรือทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้เต็มซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้

**๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน** หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการความสนใจ ความสามารถตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**๔. มีคุณธรรมจริยธรรม** หมายถึง มีคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เห็นแก่ตนและพวกพ้อง ไม่เบียดเบียนหรือทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร

**๑.๖.๗ สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๖ อำเภอเสาวชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ จำนวน ๑๕ โรงเรียน

**๑.๖.๘ ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

### **๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ**

๑. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

๒. ทำให้ทราบการเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

๓. ทำให้ทราบข้อเสนอแนะภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔



## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีจากตำรา หนังสือ เอกสาร บทความ นโยบาย แผนงาน และคู่มือรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร
  - ๒.๑.๒ ปัจจัยทางการบริหาร
  - ๒.๑.๓ ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - ๒.๑.๔ กระบวนการบริหารการศึกษา
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - ๒.๒.๒ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
  - ๒.๒.๓ กระบวนการบริหารสถานศึกษา
  - ๒.๒.๔ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๒.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๒.๖ ผู้บริหารกับการพัฒนาสถานศึกษา
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - ๒.๓.๑ ความหมายของผู้นำ
  - ๒.๓.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ
  - ๒.๓.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - ๒.๓.๔ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ๒.๔.๑ งานวิจัยในประเทศ
- ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่เกี่ยวข้องตำราทางวิชาการของนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**เฮนรี ฟาโยล (Fayol, Henri)** อ่างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช การบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะ และสนใจศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Organizing) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมห้าอย่างคือ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling) หรือ POCCC พบว่าพนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อการตระหนักในมิตรภาพและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จในองค์การ<sup>๑</sup>

**สมยศ นาวิกการ** ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำ โครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การ เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่มีหลักสากลใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหาผู้บริหารต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case Study) จำนวนมาก และวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ<sup>๒</sup>

**ทองหล่อ เดชไทย** ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดทำอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผนส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> Fayol, Henri, **General and Industrial Management**, (London : Sir Issac Pitman & Sons Ltd, 1949), p. 110, ดูรายละเอียดใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

<sup>๒</sup> สมยศ นาวิกการ, **การบริหารตามสถานการณ์**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๔๙.

<sup>๓</sup> ทองหล่อ เดชไทย, **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

**ประพันธ์ สุริหาร** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้คนอื่น เป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารนั้นเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบ<sup>๔</sup>

จากความหมายของแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาทั้งหมดแล้วนี้ สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการใช้ศาสตร์หรือทักษะการบริหารจัดการ ที่ผู้บริหารจะใช้ในการตัดสินใจ เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีองค์ประกอบและหลักการการดำเนินงานมากมาย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจการดำเนินงานในองค์กรของตน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุดกับทรัพยากรที่มีอยู่

### ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิต ของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting thing done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์<sup>๕</sup>

**พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี)** กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละคนและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบา

<sup>๔</sup> ประพันธ์ สุริหาร, **ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร**, (ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘.

<sup>๕</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต ป.ธ.๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑.

ภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร<sup>๖</sup>

**จันทราณี สงวนนาม** กล่าวว่า “การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด”<sup>๗</sup>

**ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง** กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ”<sup>๘</sup>

**วิโรจน์ สารัตนะ** กล่าวว่า “การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)”<sup>๙</sup>

**สมยศ นาวิการ** ได้ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง “กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์กรและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดตามเป้าหมาย”<sup>๑๐</sup>

**สมคิด บางโม** ได้กล่าวว่า “การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง ศิลปะ ในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>๑๑</sup>

**ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ** กล่าวว่า “การบริหาร การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร”<sup>๑๒</sup>

<sup>๖</sup> พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

<sup>๗</sup> จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑.

<sup>๘</sup> ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒.

<sup>๙</sup> วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓.

<sup>๑๐</sup> สมยศ นาวิการ, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

<sup>๑๑</sup> สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๕), หน้า ๖๑.

**สิรภพ เหล่าลาภะ** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจาก ภาษาบาลีว่า บริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยค ภาษาบาลีว่า “ปญฺหํ ปริหริตํ สมตฺถโ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือ แปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง<sup>๑๓</sup>

**มัลลิกา ต้นสอน** ได้ให้ความหมายของ “การบริหาร (Administration) ว่าหมายถึงการ กำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ”<sup>๑๔</sup>

**พิทยา บวรวัฒนา** กล่าวว่า “การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบาย ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยง ธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้”<sup>๑๕</sup>

**ศจี อนันต์นพคุณ** กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป นำทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่ กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ”<sup>๑๖</sup>

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวมาทั้งหมดแล้วนี้ สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ให้ดำเนินกิจการไปตามขั้นตอน การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยความ เที่ยงธรรม โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การใช้ทรัพยากรและปัจจัยที่มีอยู่ที่มี อยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ๒.๑.๒ ปัจจัยทางการบริหาร

<sup>๑๒</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

<sup>๑๓</sup> สิรภพ เหล่าลาภะ, พุทธศาสตร์การเมือง, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

<sup>๑๔</sup> มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๑๕</sup> พิทยา บวรวัฒนา, การบริหารเชิงบูรณาการ, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

<sup>๑๖</sup> ศจี อนันต์นพคุณ, กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ, (สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ปานกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นจะต้องมี ปัจจัยขั้นพื้นฐาน หรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของ การบริหารมีอยู่ ๔ ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ ๔ M 's ได้แก่<sup>๑๗</sup>

๑. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
๒. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ
๓. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
๔. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร

ปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการของการ บริหารในแต่ละองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้คือ ทั้ง ๔ ประการจะต้องเกื้อหนุนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่ถ้าจะพิจารณาในแต่ละประการแล้ว คน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้หรือบริหารเงิน วัสดุ สิ่งของ และการดำเนินงานทุกอย่างในองค์การ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด<sup>๑๘</sup>

### ๒.๑.๓ ความหมายของการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการได้เสนอความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้

กัลยา วิลาวรรณ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะ ดำเนินเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำรา เรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้เรียน ที่มีคุณภาพในที่สุด<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๗</sup> จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, หน้า ๒๘.

<sup>๑๘</sup> คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑.

<sup>๑๙</sup> กัลยา วิลาวรรณ, “การปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๔).

**วรุณยุพา วิโนทพรรษ์** ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันกระทำ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในทุกๆ ด้านโดยมีการใช้ทรัพยากรบริหาร คือ คน เงิน วัสดุและวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด”<sup>๒๐</sup>

**ธรรณิศวรร จิตขวัญ** ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกด้านเพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ และให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม”<sup>๒๑</sup>

**พิสุทธิ์ จันทรเนตร** กล่าวว่า “การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มที่มุ่งมั่นพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีและหลักการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการและวิธีการจัดการศึกษาดำเนินการให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”<sup>๒๒</sup>

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของการศึกษาที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกด้าน โดยอาศัยวิธีการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและปรับปรุงเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ๒.๑.๔ กระบวนการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเลือกใช้กระบวนการบริหารทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงศิลป์ เพื่อให้การบริหารในหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีนักวิชาการๆ ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

**ธรรณิศวรร จิตขวัญ** กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษา จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นคือ จะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมงานให้มีระบบเป็นไปตามแผนและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานทางการศึกษาสามารถปรับปรุง และพัฒนาการ

<sup>๒๐</sup> วรุณยุพา วิโนทพรรษ์. “ศึกษารับจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖).

<sup>๒๑</sup> ธรรณิศวรร จิตขวัญ, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

<sup>๒๒</sup> พิสุทธิ์ จันทรเนตร, “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสกลนครจำแนกตามขนาดโรงเรียน”, **วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต**, (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

ดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเหมาะสมกับสถานที่พัฒนาคนให้เจริญก้าวหน้า  
ทันวิทยาการอย่างแท้จริง<sup>๒๓</sup>

**ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง** กล่าวว่า “กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน”<sup>๒๔</sup>

**กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์** กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ๆ คล้ายคลึงกัน ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ความจำเป็นและความเหมาะสมของสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง<sup>๒๕</sup>

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงานและการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้อง การดำเนินการในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิดและข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน

## ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

<sup>๒๓</sup> ธรณิศวรร จิตขวัญ, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

<sup>๒๔</sup> ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*, หน้า ๑๖ – ๑๗.

<sup>๒๕</sup> กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๕).

### ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งของต่างชาติและชาวไทยเป็นจำนวนมาก ได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

**ฮอยและเซอร์ชีว (Hot and Cecil)** อธิบายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด<sup>๒๖</sup>

สำหรับความคิดเห็นของนักวิชาการไทย ได้แก่ **กานต์ กุณาศล** กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง “การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และมีความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน”<sup>๒๗</sup>

**กิติมา ปรีดีติลล** ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>๒๘</sup>

**อมรชัย ตันติเมธ** กล่าวว่า “การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ”<sup>๒๙</sup>

จากคำจำกัดความต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมี

<sup>๒๖</sup> Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G. **Educational Administration Theory, Research, and Practice**, (New York : McGraw – Hill Inc, ๑๙๙๖), p. ๑๗๐, ดุรายละเอียดใน พระสุธิตศักดิ์ สุกกิจใจ, "การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี" **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๔.

<sup>๒๗</sup> กานต์ กุณาศล, **การประถมศึกษา**, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

<sup>๒๘</sup> กิติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, หน้า ๑๓.

<sup>๒๙</sup> อมรชัย ตันติเมธ, **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.



ความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา  
สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

### ๒.๒.๒ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓)  
พ.ศ. ๒๕๕๓ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ ๑ การบริหารและการจัด  
การศึกษาของรัฐ มาตรา ๓๙ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง  
ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>๓๐</sup>

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๔ การปฏิบัติราชการแทน มาตรา ๔๔ ให้เลขาธิการ  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ  
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง<sup>๓๑</sup>

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อ  
รองรับการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ หมวด ๕ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา  
ประกอบด้วยการบริหารงาน ๔ ด้านได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล  
และด้านการบริหารทั่วไป ในการบริหารงานในแต่ละด้านดังกล่าว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๒.๒.๒.๑ ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ มุ่งให้กระจายในการบริหาร  
จัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ

<sup>๓๐</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๓๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ. ศ.  
๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้ง การวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการ ได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ทำให้การบริหารและ การจัดการศึกษาของ สถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการ ประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก เป็นการทำให้ สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพและเพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง<sup>๓๒</sup>

งานวิชาการที่ผู้บริหารต้องจัดทำได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียน ไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ถ้าวางงาน นั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการ ขอบข่ายงานวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ<sup>๓๓</sup> ได้กำหนดออกเป็น ๑๒ งาน ดังนี้

๑. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
๒. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
๓. การวัดผล การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
๔. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
๕. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
๖. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
๗. การนิเทศการศึกษา
๘. การแนะแนวการศึกษา
๙. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
๑๐. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

<sup>๓๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒.

<sup>๓๓</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, ๒๕๔๖.

๑๑. การประสานงานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

๑๒. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์ของหลักสูตร<sup>๓๔</sup>

**พิชัย เสงี่ยมจิตต์** กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำทรัพยากรในการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารในการจัดกิจกรรม การพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน<sup>๓๕</sup>

**สำนักงานปฏิรูปการศึกษา** สรุปว่างานวิชาการประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผน และการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการรวมถึงการประชุมทางวิชาการ<sup>๓๖</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านวิชาการ คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่อง จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ<sup>๓๗</sup> สำนักงานคณะกรรมการ

<sup>๓๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา, เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง, (กรุงเทพมหานคร : ครูสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐).

<sup>๓๕</sup> พิชัย เสงี่ยมจิตต์, การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษาอุบลราชธานี, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

<sup>๓๖</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อคุณธรรมการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

<sup>๓๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (เอกสารประกอบการอบรม), (นครปฐม : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

การประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการสอนโดยใช้  
ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามความประสงค์ของหลักสูตร<sup>๓๘</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ในการ  
จัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง  
กับการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยบริหาร  
จัดการทรัพยากรต่างๆมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

### ๒.๒.๒.๒ ด้านงบประมาณ

**จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน** กล่าวว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้น ความเป็นอิสระ  
ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์  
และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ  
สถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผล  
ให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ  
คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และเพื่อให้  
สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ<sup>๓๙</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ด้านงานบริหารงบประมาณ คือ จัดตั้งและ  
รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด  
ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดห  
รายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายระเบียบประกาศฯลฯกำหนด<sup>๔๐</sup>

**ฉวีล มาตรเหลี่ยม** ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการเงินที่ประกอบไป  
ด้วย ๒ ส่วน คือ การประมาณการ“ค่าใช้จ่าย”กับ“การประมาณการรายรับ”สำหรับงบประมาณของ

<sup>๓๘</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตาม  
แนวทางปฏิรูปการศึกษา, เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง, ๒๕๔๐.

<sup>๓๙</sup> จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหา  
บัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๔๗), หน้า ๕๖.

<sup>๔๐</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ  
สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (เอกสารประกอบการอบรม), หน้า ๙๗.

โรงเรียนเป็นเงินที่จัดให้ตามแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง ซึ่งจะจัดสรรให้ตามแผนปฏิบัติการที่ฝ่ายนโยบายได้อนุมัติให้ดำเนินการได้<sup>๔๑</sup>

**พินดา ทิตี** กล่าวว่า การบริหารการเงินเป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานที่สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้เกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับการเบิกจ่ายเงิน การทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับติดตาม นิเทศงาน และการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและงานเกี่ยวกับการจัดทำ งบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วย<sup>๔๒</sup>

๑. การเบิกจ่ายเงิน
๒. การรับเงิน เก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง
๓. การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท
๔. การกำหนดเกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ

**เพ็ญศรี ภู่อุทัย** กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานทั่วไป ที่แสดงถึงการจัดหา การใช้ทรัพยากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดและเป็นแผนงานสำหรับอนาคต ที่แสดงในเชิงตัวเลข ผลต่างของตัวเลขที่เกิดขึ้นต้องวิเคราะห์และชี้แจงเหตุผล<sup>๔๓</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารจัดการ วางแผน การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร การเบิกจ่ายให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน

#### ๒.๒.๒.๓ ด้านการบริหารงานบุคคล

**จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วไปตามหลัก

<sup>๔๑</sup> ถวิล มาตรฐาน, การปฏิรูปการศึกษา:โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๔), หน้า ๙๓.

<sup>๔๒</sup> พินดา ทิตี, ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒ : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๔), หน้า ๘๖.

<sup>๔๓</sup> เพ็ญศรี ภู่อุทัย, งบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุมกำไรสำหรับผู้บริหารและนักลงทุน, (เชียงใหม่ : โกลบอลวิชั่น, ๒๕๔๐), หน้า ๗๕.

ธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผล<sup>๔๔</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านบริหารบุคคล คือ ดำเนินการตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด<sup>๔๕</sup>

**พิชัย เสงี่ยมจิตต์** กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสรรหาและเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสมพร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และพึงพอใจในงานนั้นๆ อีกด้วย<sup>๔๖</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างการปฏิบัติงานในสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน การมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากร การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

#### ๒.๒.๒.๔ ด้านการบริหารทั่วไป

**จุฑาทพวงศ์ เลี้ยงตน** กล่าวว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เพื่อให้บริการสนับสนุน ส่งเสริมประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

<sup>๔๔</sup> จุฑาทพวงศ์ เลี้ยงตน, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑, หน้า ๕๖-๕๗.

<sup>๔๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**, (เอกสารประกอบการอบรม), หน้า ๘๗-๘๘.

<sup>๔๖</sup> พิชัย เสงี่ยมจิตต์, การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษาอุบลราชธานี, หน้า ๑๐๙.

และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา<sup>๔๗</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านการบริหารทั่วไปคือ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของ ชุมชนและท้องถิ่น ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลงานตามแผนงานโครงการของ สถานศึกษา ระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษารวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ<sup>๔๘</sup>

**สำนักงานปฏิรูปการศึกษา** กำหนดงานบริหารทั่วไป ได้แก่ ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดการ บริหารองค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไปเน้นการดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้องค์การสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการมากที่สุด ในขณะเดียวกันบุคลากรขององค์การก็มี ความสุขความพอใจมากที่สุดด้วย<sup>๔๙</sup>

**พินิตา ทิตี** ได้กล่าวถึงความสำคัญและขอบข่ายงานบริหารทั่วไปว่า การบริหารทั่วไปเป็น งานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนับสนุนงานด้านอื่นๆของโรงเรียนให้ดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขอบข่าย ดังนี้<sup>๕๐</sup>

<sup>๔๗</sup> จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน, การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑, หน้า ๕๗.

<sup>๔๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**, (เอกสารประกอบการอบรม), หน้า ๙๙-๙๙.

<sup>๔๙</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, **การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อคุณธรรมการศึกษา**, หน้า ๑๒.

<sup>๕๐</sup> พินิตา ทิตี, ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.๒๕๔๒ : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี, หน้า ๘๗.

๑. การกำหนดนโยบายเป้าหมายและการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
๒. การจัดองค์การ จัดทำแผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการมอบหมายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน
๓. การจัดระบบสารสนเทศและการพัฒนาระบบสารสนเทศ
๔. การประเมินผลการบริหารทั่วไปเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

**วันชัย ดนัยดโมนุท และไกร เกษทัน** ให้คำจำกัดความไว้ว่าการบริหารงานทั่วไป หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องกระทำ อาจจะทำลำพังตัวเองหรือร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อความเจริญของโรงเรียนและให้การศึกษาสามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการศึกษาของชาติ<sup>๕๑</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดระบบบริหารองค์การให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลงานตามแผนงานโครงการของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ

ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

### ๒.๒.๓ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านจำเป็นที่จะต้องนำขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบอยู่ทั้ง ๔ ด้าน มากำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีการ แผนงาน เทคนิค และขั้นตอนในการบริหาร และปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และสุขุมรอบคอบอย่างเป็นรูปธรรมเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีแล้วก็อาจมีผลกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องยึดมั่นในกระบวนการบริหาร ซึ่งมีอยู่หลายแนวทาง หลายทฤษฎี หลายเทคนิค และหลายแนวทางในการปฏิบัติที่ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญา พิจารณาตามความเหมาะสม ซึ่งมีอย่างย่อๆ ดังต่อไปนี้

<sup>๕๑</sup> วันชัย ดนัยดโมนุท และไกร เกษทัน, การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๘๘-๙๒.



**ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง** ได้กล่าวว่า “กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดบุคลากรสู่หน่วยงาน”<sup>๕๒</sup>

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** สรุปว่า “กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)”<sup>๕๓</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ** ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย<sup>๕๔</sup>

**รุ่ง แก้วแดง** ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารของ Gulick มีขั้นตอนการบริหารที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปที่เรียกกันว่า “กระบวนการ POSDCoRB” ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การการบริหารบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การรายงานผล และการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ<sup>๕๕</sup>

จากคำจำกัดความต่างๆ ดังกล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน นำหลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและงบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา ซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

#### ๒.๒.๔ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีนักปราชญ์นักการศึกษาและนักวิชาการได้แสดงทรรศนะ หรือความคิดเห็นไว้ ดังต่อไปนี้

<sup>๕๒</sup> ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, หน้า ๑๖.

<sup>๕๓</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘.

<sup>๕๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๕๕</sup> รุ่ง แก้วแดง, **ปฏิวัติการศึกษาไทย**, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔ - ๑๘.

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้<sup>๕๖</sup>

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill หรือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิจิโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

**พรหมวิหาร ๔** ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ๑) เมตตา ความรักใคร่จะปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข ๒) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มหิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ<sup>๕๗</sup>

**สังคหวัตถุ ๔** ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว ๑) ทาน ให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน ๒) ปิยวาจา เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน ๓) อติถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔) สมานัตตา ความเป็นคนมีตนเสมอไม่ถือตัว<sup>๕๘</sup>

**อธิปไตย ๓** คือ ๑) อัตตอธิปไตย ความเป็นตนเป็นใหญ่ ๒) โลกาธิปไตย ความเป็นโลกเป็นใหญ่ ๓) อัมมาธิปไตย ความเป็นธรรมเป็นใหญ่<sup>๕๙</sup>

**ทศพิธราชธรรม ๑๐** ประการมี ๑) ทาน การให้ ๒) ศีล ความประพฤติเรียบร้อย ๓) บริจาค เสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม ๔) อาชชวะ ความซื่อตรง

<sup>๕๖</sup> อัง.ติก. (ไทย) ๒๐ / ๒๐ / ๑๖๓, ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๓๘ – ๓๙.

<sup>๕๗</sup> อัง. ปญจก. (ไทย) ๒๑ / ๖๓ / ๑๐๗.

<sup>๕๘</sup> อัง. จตุกก. (ไทย) ๒๑ / ๓๒ / ๕๐.

<sup>๕๙</sup> อัง. ติก. (ไทย) ๒๐ / ๔๐ / ๒๐๑.

๕) มัทวะ ความอ่อนโยน ๖) ตบะ ความเพียรเพากิเลส ๗) อักโกธะ ความไม่โกรธ ๘) อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน ๙) ขันติ ความอดทน และ ๑๐) อวิโรธนะ ความไม่คลาดจากธรรม<sup>๖๐</sup>

**สมบัติ บุญประเคน** ได้แสดงพรรณณะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป สรุไปได้ดังนี้<sup>๖๑</sup>

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกัน ครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็ยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

**สุพล วังสินธ์** ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า<sup>๖๒</sup>

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหาร
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

<sup>๖๐</sup> ชู. ชา.ทุกก. (ไทย) ๒๘ / ๔๑๑ / ๒๔๔.

<sup>๖๑</sup> สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”, วารสารครูขอนแก่น. ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : หน้า ๒๐ – ๒๑.

<sup>๖๒</sup> สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓) : หน้า ๒๙ – ๓๐.

๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน

๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
๑๐. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**เฉลิมชัย สมท่า** ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้<sup>๖๓</sup>

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิจารณ์ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพและมีความเป็นประชาธิปไตย

<sup>๖๓</sup> เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะเช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำที่ดี และมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สง่างาม และจะนำพาองค์การคือสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### ๒.๒.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ มีดังนี้ จัดรูปแบบการศึกษา (มาตรา ๑๕) แนวทางการจัดการศึกษา (มาตรา ๒๒-๓๐) บริหารจัดการศึกษา ๔ ด้าน (มาตรา ๓๙) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา ๔๐) มาตรฐานและการระบบประกันคุณภาพการศึกษา (มาตรา ๔๗-๕๑) ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินฯ (มาตรา ๕๙) พัฒนาบุคลากร นักเรียนด้านเทคโนโลยีฯ (มาตรา ๖๕-๖๖)<sup>๖๔</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕ ผ่อนผันการส่งเด็กเข้าเรียน (มาตรา ๖) เป็นเจ้าพนักงาน เจ้าหน้าที่จัดการศึกษาเด็กบกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสในรูปแบบเหมาะสม (มาตรา๑๒) ดำเนินการอื่นๆ ตามกฎหมายกำหนด<sup>๖๕</sup>

<sup>๖๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๕.

<sup>๖๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๕.

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร  
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครู และบุคลากรในสถานศึกษา  
บริหารกิจการสถานศึกษา ประสานระดมทรัพยากร เป็นผู้แทนสถานศึกษา จัดทำรายงานประจำปีต่อ  
คณะกรรมการเขตพื้นที่ อนุมัติประกาศนียบัตร วุฒิบัตรอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมาย  
(มาตรา ๓๙) และตามที่ได้รับการกระจาย มอบอำนาจ (ปฏิบัติราชการแทน) (มาตรา ๔๔-๔๕)<sup>๖๖</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การแบ่งส่วน  
ราชการในสถานศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย แผนสถานศึกษา ระเบียบ ประกาศ  
ข้อบังคับ เสนอขอจัดตั้งเงินอุดหนุนทั่วไป แต่งตั้งอนุกรรมการ คณะทำงานต่างๆ<sup>๖๗</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล (มาตรา ๒๗) (๑) พิจารณา  
ความดีความชอบ (มาตรา ๒๗ (๒)) ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากร (มาตรา ๒๗) (๓) จัดทำ  
มาตรฐานภาระงานครู (มาตรา ๒๗ (๔)) ประเมินผลการปฏิบัติงานครู (มาตรา ๒๗) (๕) ปฏิบัติหน้าที่  
ตาม อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรรมการสถานศึกษา มอบหมาย (มาตรา  
๒๗) (๖) สั่งให้ครูออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติ (มาตรา ๔๙) สั่งบรรจุแต่งตั้งครูผู้ช่วยครู  
บุคลากร (มาตรา ๕๓) (๔) สั่งครูที่ทดลองปฏิบัติราชการออก (มาตรา ๕๖) วรรคสอง สั่งให้ครูพ้น  
ทดลองทำงานต่อไป ม.๕๖ วรรคสอง สั่งครูที่ออกไปแล้วกลับเข้ามาตาม มติ อนุกรรมการข้าราชการ  
ครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา ๖๔) สั่งให้ครูรักษาการในตำแหน่ง (ตำแหน่งว่าง) (มาตรา  
๖๘) สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครู (มาตรา ๗๓) ยกย่องเชิดชูเกียรติครูดีเด่น (มาตรา ๗๕)  
แจ้งภาระงาน เกณฑ์ประเมินผลงาน มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพตามระเบียบแบบแผนฯ  
(มาตรา ๗๘) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (มาตรา ๗๙) ส่งเสริมสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงาน (มาตรา  
๘๑) รักษาวินัยอย่างเคร่งครัด (มาตรา ๘๒) เสริมสร้างพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (มาตรา ๙๕, ๙๘)  
อนุญาต ยับยั้งอนุญาตลาออก (มาตรา ๑๐๘) สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกล่าวหาไม่  
เลื่อมใสปกครองฯ (มาตรา ๑๑๐) (๔) สั่งให้ครูออกจากราชการ ในกรณีต่างๆ เช่น เจ็บป่วย  
ยุบตำแหน่ง ไร้ประสิทธิภาพ จำคุก<sup>๖๘</sup>

<sup>๖๖</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ. ศ.  
๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๗), หน้า ๔๒.

<sup>๖๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ. ศ. ๒๕๔๖,  
หน้า ๑๕.

<sup>๖๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
พ.ศ. ๒๕๔๗, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๒๗.

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

### ๒.๒.๖ ผู้บริหารกับการพัฒนาสถานศึกษา

ผู้บริหารในองค์กรทุกๆ องค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรของรัฐหรือของเอกชน จะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากต่อระบบของพฤติกรรมบุคคลในองค์กรทั้ง ๓ ระบบ คือ ระบบที่จัดทำขึ้นหรือจำเป็นต้องมี (required system)ระบบตัวบุคคล (personal system) และระบบที่เกิดขึ้นเอง (emergent system)ในอันที่จะนำหรือกำกับให้ระบบทั้ง ๓ เป็นไปอย่างสอดคล้องกันและนอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับผลผลิต(productivity) ความพึงพอใจ (satisfaction) และความเจริญเติบโต (growth) ซึ่งถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องมีอยู่ในทุกองค์กรนั้นก็คือ การมุ่งพยายามให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ผลดีตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญมากต่อการบริหารในองค์กร<sup>๖๙</sup> โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในองค์กรที่เป็นสถานศึกษา ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุด เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการของหน่วยงานเป็นไปได้ ซึ่ง Jack R. Gibb ได้กล่าวไว้ว่าคนเราต้องมีการนำคนสามารถแสดงออกได้ดีที่สุดภายใต้การนำของผู้นำที่มีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการ และมีความคิดที่ก้าวหน้า รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ที่จะพยายามก่อให้เกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน กระตุ้นพลังให้มีการดำเนินการเป็นไปตามแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ การประสานพลังต่างๆเข้าด้วยกัน สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงานและทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการใช้พลังเหล่านั้นซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นหลักชัยของหน่วยงานและเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็น ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง<sup>๗๐</sup>

<sup>๖๙</sup> ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมบุคคลในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๖.

<sup>๗๐</sup> Gibb, Jack R, *Trust*, (Los Angeles : The Guild of Tutors Press International College, 1978), p. 35, ตูรายละเอียดใน ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๓๕.

ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน รวมทั้งประสบการณ์ของผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจ (decision making) มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ในทุกขั้นตอนและทุกๆกระบวนการของการบริหารดังนี้ คือการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงานของผู้บริหาร การตัดสินใจตามผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงาน<sup>๗๑</sup>

ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยของผู้บริหารก็ตามจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียว หากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนด้วย จึงจะประสบผลสำเร็จซึ่ง แคมป์เบลล์, บริดจ์, และไนสเตรนด (Campbell, Bridge & Nystrand) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าต้องมีบทบาทหน้าที่หลักใน ๔ ประการคือ<sup>๗๒</sup>

๑. ต้องเป็นผู้จัดรูปแบบ
๒. ต้องเป็นผู้สื่อความหมาย
๓. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา
๔. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา

ในขณะเดียวกัน เนเซวิก (Knezevick) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง ๑๗ ประการดังนี้<sup>๗๓</sup>

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางของโรงเรียน
๒. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักวางแผน
๔. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ
๕. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักจัดองค์การ
๖. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดให้มีการเปลี่ยนแปลง

<sup>๗๑</sup> บัญชา อังสกุล, “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา”,วารสารวิชาการ. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน ๒๕๔๕) : หน้า ๒๓-๒๖.

<sup>๗๒</sup> Campbell, R.F., Bridge, E.M. & Nystrand, R.O, **Introduction to educational administration.** (5th ed.) (Boston : Allyn & Bacon,1977), pp. 225-227, ดูรายละเอียดใน, ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาอำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๕๙.

<sup>๗๓</sup> Knezevick, S.J, **Administration of public education**, (4th ed.) (New York : Harper & Row,1984), p. 17-18, ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๙ – ๖๐.



๗. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงาน
๘. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สื่อสาร
๙. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง
๑๐. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แก้ปัญหา
๑๑. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดระบบงาน
๑๒. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน
๑๓. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารงานบุคคล
๑๔. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารทรัพยากร
๑๕. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินผล
๑๖. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธานในพิธี
๑๗. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ในทำนองเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการในฐานะที่เป็นหน่วยงานระดับนโยบายมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม ให้สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้<sup>๗๔</sup>

๑. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

๒. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

๓. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

๔. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับ กิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

๕. มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

<sup>๗๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, หน้า ๒๓-๒๔.

๖. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงาน อื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ดังนั้นจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากต่อการบริหารในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในองค์กรที่เป็นสถานศึกษา ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุด เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการของหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยของผู้บริหารก็ตามจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียว หากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนด้วย จึงจะประสบผลสำเร็จ

### ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มัลลิกา ต้นสอ กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางธุรกิจเกิดขึ้นอย่างซับซ้อนและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์แก่องค์การ สมาชิกขององค์กร และสังคม<sup>๗๕</sup>

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ กล่าวว่า ประเด็นที่เป็นหัวใจก็คือ การสร้าง “คน” ไปสู่ผู้นำ เพราะผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักขององค์กร สิ่งที่ต้องครุ่นคิดใหญ่กังวลอยู่ ในขณะนี้คือ เรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำที่มีศักยภาพที่สามารถนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง<sup>๗๖</sup> ดังนั้น การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษา และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

<sup>๗๕</sup> มัลลิกา ต้นสอ, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔๖.

<sup>๗๖</sup> พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, “Leadership for Organizational Effectiveness”, การบริหารคน, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒๔ (ตุลาคม ๒๕๔๗) : ๖๕ - ๖๘.

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานที่จะดำเนินไปด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ<sup>๗๗</sup>

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร สำหรับการบริหารงานในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนซึ่งย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีหัวหน้างานที่ดีหรือผู้นำที่ดี การศึกษาภาวะผู้นำเป็นความจำเป็นและสำคัญสำหรับบุคคลในการบริหาร การศึกษาภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับตัวผู้นำเองและการปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ ของผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ กัน การใช้อิทธิพลหรืออำนาจในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการปฏิบัติการใช้กระบวนการทางการบริหารในอันที่จะให้งานบรรลุเป้าหมาย

### ๒.๓.๑ ความหมายของผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ปัจจัยซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่จะขาดไม่ได้คือบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำของหน่วยงานนั้นๆ ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อนำพาให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายนั้นๆ ได้ การศึกษาเรื่องของ ผู้นำมีนักวิชาการ

<sup>๗๗</sup> ศิริพร พูนชัย, ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.html>. [๗ ตุลาคม ๒๕๕๖].

ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ดูบริน (DuBrin)<sup>๗๘</sup> กล่าวถึงผู้นำ (leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (head) ของกลุ่มผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน หัวประการต่อไปนี้ แฮลพิน (Halpin ; Fiedler&Dejnozka)<sup>๗๙</sup>

๑. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
๒. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
๓. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
๔. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

**วิภาดา คุปตานนท์** กล่าวว่า ผู้นำ (leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น<sup>๘๐</sup>

**เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์** ได้กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ทั้งบริหารหัวหน้าและผู้นำการเป็นผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำต้องอาศัยวิธีการหลายๆ อย่างมนุษย์แต่ละคนก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้นต่างก็แต่เพียงบางคนมีมากบางคนมี

<sup>๗๘</sup> Dubrin J., **Leadership research finding : Practice and skills**, (Boston Houghton : Mifflin Company, 1998), p. 72, ดุรายละเอียดใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชกรพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

<sup>๗๙</sup> Halpin, A. W., **Theory and Research in Administration**, (New York : Macmillan, 1966), p. 49, ดุรายละเอียดใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๗.

<sup>๘๐</sup> วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

น้อย ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งนี้อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ การเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องพัฒนาคุณสมบัติให้เกิดขึ้นกับตนเอง<sup>๘๑</sup>

**ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร** ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความ เป็นผู้นำบุคคลผู้ผลักดัน (mobilizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น(motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (energizer) การปฏิบัติกรดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ<sup>๘๒</sup>

ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติสุขที่มีความสำคัญต่อ การอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด<sup>๘๓</sup>

จากการที่นักการศึกษาได้ให้ทัศนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับความหมายผู้นำดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม เป็นที่ยอมรับขององค์กร หน่วยงาน สมาชิก สามารถจูงใจ ชักนำ ให้สมาชิกใน กลุ่มร่วมกันปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จเพื่อนำองค์การไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

### ๒.๓.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำ นั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าว ได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ ความพยายามและการทำงานหนัก (leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้ นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่ง ตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

**ทัศนาศวศักดิ์** ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายใน สถานการณ์หนึ่ง”<sup>๘๔</sup>

<sup>๘๑</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำในการประมวลสาระทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษาหน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๘-๙.

<sup>๘๒</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. “ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ยุคโลกาภิวัตน์”, วารสารบริหารการศึกษา มศว, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๗-๘.

<sup>๘๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุน และสิปพนนท์ เกตุทัต, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๑), หน้า ๒.

**กิติ ตยัคคานนท์** ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๘๕</sup>

**แบส (Bass)** ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกิดเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า”<sup>๘๖</sup>

**เนลสัน และ ควิก (Nelson & Quick)** ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ (leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน”<sup>๘๗</sup>

**กิบสัน อิวานเซวิก และ ดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich & Donnelly)** มองภาวะผู้นำ (leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย<sup>๘๘</sup>

**มัลลิกา ต้นสอน** กล่าวว่า ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้น มีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนัก และ เป็นเอกภาพ โดยเขา

<sup>๘๕</sup> ทศนา แสงวงศ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตามแนวปฏิรูปการศึกษา”, *บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๗ (กรกฎาคม ๒๕๔๗) : ๑๓-๑๔.

<sup>๘๕</sup> กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

<sup>๘๖</sup> Bass, B.M, *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership*, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 14.

<sup>๘๗</sup> Nelson, D.L. & Quick, J.C, *Organizational behavior : foundations realities, and challenges*, (New York : West, 1997), p. 346.

<sup>๘๘</sup> Gibson, J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.R., & James H, *Organization : behavior structureprocesses* (3 rd ed.), (Texas : Business Publication, 1997), p. 272.

จะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๘๙</sup>

ภาวะผู้นำ (leadership) หรือบางคนก็ใช้คำว่าประมุขศิลป์และความเป็นผู้นำนั้นได้มีผู้ให้ความหมายให้คำนิยามแตกต่างกันออกไป ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายโดยการริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลอำนาจ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้เป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมเป็นสมาชิก ของกลุ่ม<sup>๙๐</sup>

ขณะเดียวกัน อูทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะ เป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ หรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพล กับกลุ่มคน ดังนั้นสาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้<sup>๙๑</sup>

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามซึ่งจะต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า<sup>๙๒</sup>

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแสดงออกเพื่อสร้างศรัทธาสร้างความกลมเกลียว และความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

บทบาทของภาวะผู้นำ สามารถแบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่<sup>๙๓</sup>

<sup>๘๙</sup> มัลลิกา ต้นสอน, พฤติกรรมองค์การ, หน้า ๔๗.

<sup>๙๐</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน้า ๘.

<sup>๙๑</sup> อูทัย บุญประเสริฐ, “ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต”, วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๘) : ๕.

<sup>๙๒</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, “ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา: คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์”, วารสารบริหารการศึกษามศว, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๗-๘.

๑. การกำหนดแนวทางหลัก (pathfinding) ผู้นำควร เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ (empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๔. การสร้างตัวแบบ (modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (characteristics) กับความรู้ความสามารถ (competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใด ก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือการนำกระบวนการ เทคนิควิธีการชักนำ ชักจูง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม การสร้างสรรค์ หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั่นเอง กระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการ

<sup>๙๓</sup> พรทิพย์ อัยยิมานันท์, “Leadership for Organizational Effectiveness” , *การบริหารคน*, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒๔ (ตุลาคม ๒๕๔๗) : ๖๘.



ตามจุดหมายขององค์การโดยใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารกับผู้นำ อาจเป็นคนคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันคือ ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่จะมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน แต่ผู้นำมักก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงานเพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้อื่นจำนวนมากและไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูงๆ เป็นที่ทราบกันดีว่าผู้บริหารที่พึงประสงค์ยุคใหม่นั้น มิใช่ผู้บริหารที่มุ่งจะปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง เท่านั้น หากแต่ยังต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้ชี้นำด้วย ผู้นำและภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันเพราะผู้นำหมายถึงตัวบุคคล แต่ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถหรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ โดยสรุปภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์การร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยบุคคลเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

### ๒.๓.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ในอดีตมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นำใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจึงได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีบุคคลคณะต่างๆ พยายามศึกษาภาวะผู้นำในมิติต่างๆ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยแรกๆ นั้นเป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (the great man theory) หรือ ทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ภายใต้ความเชื่อที่ว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม โดยพยายามจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่การศึกษาวีธีนี้ไม่ประสบผลสำเร็จและไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะที่ทำให้มีความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน อีกทั้งคุณลักษณะดังกล่าวก็ไม่สามารถที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ต่อมาจึงได้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (behavioral leadership theory) เพื่อที่จะหาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแบบของผู้นำที่ศึกษากันอย่างกว้างขวางจะมุ่งไปที่

แบบผู้นำ ๒ มิติ คือ มิติมุ่งงาน (job-centered leader behavior) กับมิติมุ่งคน (employee-centered leader behavior) การศึกษาวิธีนี้ไม่ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันเนื่องจากพบว่ายังไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้กับทุกกรณีและยังพบว่าปัจจัยทางสถานการณ์มีบทบาทสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มผู้นำดังนั้น จึงได้มีการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) โดยมีความเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำที่ดีได้สถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามที่ดีในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ที่สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กรต่างๆ ได้

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ออกมาวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีของฟีดเลอร์ (Fiedler) ว่าไม่ใช่ทฤษฎีผู้นำที่ดีที่สุด จนกระทั่งปลายศตวรรษที่ ๒๐ แบลส<sup>๙๔</sup> ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ ๒ แบบ คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบลส วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นสูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ<sup>๙๕</sup> กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการ

<sup>๙๔</sup> Bass, B.M, *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership*, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 4, ดูรายละเอียดใน , ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๔๖.

<sup>๙๕</sup> Bass, B.M, *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership*, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 133, ดูรายละเอียดใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖.

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนอย่างในปัจจุบัน<sup>๙๖</sup> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์การ เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม<sup>๙๗</sup> การเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล องค์การและสิ่งแวดล้อมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงนี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมากและได้ข้อสรุปว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังพบว่าแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันและจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ อีกด้วย<sup>๙๘</sup> จึงทำให้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญและนักวิชาการส่วนใหญ่ต่างก็หันมาให้ความสนใจที่จะศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแทน

กล่าวโดยสรุป การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมารวมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ หรือแม้กระทั่งทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิด หลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวในยุคหนึ่งสมัยหนึ่งได้รับการยอมรับ หากแต่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใหม่ๆเกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำที่ดีที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การที่เป็นอยู่ ณ เวลานั้น แล้วนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมอย่างผสมผสานกลมกลืนกันก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการในองค์การที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การได้เป็นอย่างดี ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ เจตคติ และคุณธรรมของผู้ตาม ให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการ

<sup>๙๖</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”, *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (สาขาการวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕.

<sup>๙๗</sup> Mushinsky, P.M. *Psychology applied to work and introductions to industrial and organization psychology*, (5 th ed.), (California : Brooks, 1997), p. 412.

<sup>๙๘</sup> วาสนา ไชยพรรณนา, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๖), หน้า ๕๐-๕๑.

พัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผลโดยพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะดังนี้<sup>๙๙</sup>

๑. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
๒. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่จะไปหาเมื่อใดก็ได้
๓. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
๔. ยั่วยุได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้างขณะเดียวกัน ก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
๕. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระจ่างใรรัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความรักดี สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามกรอบแนวคิดของแบส<sup>๑๐๐</sup>

#### ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามทฤษฎีของแบส (Transactional Leadership)

แบส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (transactional) แบส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำ สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (charismatic) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่

<sup>๙๙</sup> ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๔๙.

<sup>๑๐๐</sup> Bass, B.M, *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership*, (San Francisco : Jossey-Bass,1985), p. 33, ดูรายละเอียดใน , ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๔๗.

เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิออกเหนือจากคามมีบาร์มี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบาร์มีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบาร์มี<sup>๑๑๑</sup>

นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบาร์มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social change theory) โดยการเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำผู้ตามกับอิทธิพลซึ่งกันและกันต่างพึ่งพา ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ นั่นคือ ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในลักษณะ "หมูไปไก่มา" ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำจะบริหารงานโดยการแลกเปลี่ยนประโยชน์ เช่น ผู้ตามอาจ ทำตนเป็นคนประเภท "ครับผม" ได้ตลอดเวลา ทำงานตามแต่ที่ผู้นำจะสั่ง เพื่อแลกกับความก้าวหน้า หรือแลกกับตำแหน่งหน้าที่ แบบส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพัฒนา วิธีรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธี

<sup>๑๑๑</sup> Bass, B.M, *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership*, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 14, ตูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

ตัดสินใจ<sup>๑๐๒</sup> ในทำนองเดียวกัน แซดเลอร์ (Sadler) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม<sup>๑๐๓</sup>

การแลกเปลี่ยนอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น พยายามทำให้เห็นว่าทำงานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน ๒ ชั้น หรือแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยนการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (bargaining) มากที่สุด ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสังเกตเห็นได้ดังนี้

๑. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
๒. แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
๓. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

**แบส(Bass)**ได้เสนอว่าองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบ วางเฉย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้<sup>๑๐๔</sup>

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนนั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงาน

ตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามสมควร เช่น ในระบบราชการนั้นเมื่อความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏก็เอาไป ๑ ชั้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ในการให้แรงเสริม (reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญ ยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคล

<sup>๑๐๒</sup> Bass, B.M, Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 4. ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙.

<sup>๑๐๓</sup> Sadler, P.Leadership, (London : Kogan Page, 1997), p. 14, ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙.

<sup>๑๐๔</sup> Bass, B.M, Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 11, ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙.

อื่น นอกจากนั้นผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ การให้รางวัล ตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ เช่น มีโควต้า ๒ ชั้น ไม่พอจำนวนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้ ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพไปยังไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มีใช้เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร

๒. การบริหารแบบวางเฉย (management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิด ผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิ ให้ข้อมูล ย้อนกลับทางลบ สรุปว่าเป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงาน เหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้ อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (passive) และเชิงรุก (active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ เป็นการบริหาร โดยการวางเฉย (management-by-exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษา สถานภาพเดิม (status quo) トラบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่ง ผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเชิงรุก เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ ดีกว่าแก่ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้ รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึง ประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่าความต้องการของผู้ตามในขณะนี้คืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำงานอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการ ของผู้ตามกับสิ่งที่ผู้นำหวังว่า จะทำให้สำเร็จหรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเชิงรุกคล้ายกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์<sup>๑๐๕</sup>

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพัฒนา มีวิธีการรักษาคุณภาพและ ปริมาณของการปฏิบัติงาน มีวิธีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการ

<sup>๑๐๕</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน้า ๕๙ -

ปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ เมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดีแล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม

คุณภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีรายละเอียดดังนี้<sup>๑๐๖</sup>

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำได้โดยการชมเชย เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่งการให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนค้ำจุน ในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้บังคับบัญชา

๒. การบริหารแบบวางเฉย (management by exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจจะใช้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๒.๑ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไข

๒.๒ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่ผู้นำวางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิมจะเข้าไปแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามทฤษฎีของแบส สรุปได้ว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหาร แบบวางเฉย ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การให้รางวัลตาม สถานการณ์ (contingent reward) หมายถึง การที่ผู้นำให้แรงเสริมที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายามพอสมควรมักเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้นและเป็นแรงจูงใจภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เช่น การให้เงินเดือนขึ้นเลื่อนตำแหน่ง การสรรเสริญยกย่องการบริหารแบบวางเฉย (management by exception) หมายถึง การบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบคือตำหนิให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ

### ๒.๓.๔ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<sup>๑๐๖</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช, "การวิจัยเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณโรงเรียนประถมผลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา", วิทยานิพนธ์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๕๑ - ๕๒.



คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการคือ วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งในการร่วมกันสร้างจินตนาการหรือวาดฝันขึ้นจากพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงจุดมุ่งหมาย ภารกิจ ค่านิยมและความศรัทธาเข้าด้วยกัน อธิบายให้เป็นทิศทางขององค์กรชัดเจนอย่างมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยานและต้องเป็นไปได้ ทั้งนี้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีให้กับผู้ใช้บริการคือ ลูกค้าและสังคม<sup>๑๐๗</sup>

การมีวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม ทำให้ได้เปรียบในการบริหารและจัดการนำสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ดี เพราะมีการกำหนดทิศทางในการสร้างงานในอนาคตไว้อย่างมีจุดหมาย

ลักษณะวิสัยทัศน์ ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ภารกิจ วัตถุประสงค์และผลคาดหวัง กล่าวพอสังเขปได้ว่า ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ(ภารกิจ) ทำไมท่านจึงต้องการให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) และท่านคาดหวังผลเช่นไร(ผลคาดหวัง) โดยพรรณนาวิสัยทัศน์เป็นแบบร้อยแก้วหรือแบบใดก็ได้ ขอให้ข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่มีสีสัน มีพลังจูงใจและกะทัดรัดสื่อความหมายตรงกัน

การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ (Visionary Leadership) ผู้บริหารหรือผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ต้องพัฒนาคนสู่องค์ความรู้และทักษะของทีมงาน เพื่อบริหารและจัดการองค์กรในกระแสแห่งการแข่งขันของประเทศและโลก ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) ที่แท้จริง กล่าวคือ ผู้บริหารนี้ต้องเก่งจริงและเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายยิ่งใหญ่ มีความทะเยอทะยานสูง กระตือรือร้น (Ambition) มีความฉลาดเฉลียว และมีไหวพริบดี เพื่อการแข่งขันการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Competitiveness Continue) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีกลวิธีในการสอนงานและการแสวงหาความร่วมมือได้เก่งที่สุด กล่าวโดยภาพรวม ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักเลือกคนที่มีหน่วยก้านที่สามารถสื่อสารและสอนได้ที่จะมาเป็นตัวแทนตัวตายของตนเองได้ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต (Future Development Goal)

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิมนั้น วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

<sup>๑๐๗</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะความเป็นผู้นำ, หน้า ๒๒.

๒. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึงการที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จะเป็นการมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายคนโดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนผู้นำจะมาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลการตัดสินใจดีขึ้น

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการ

ส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นที่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่างๆ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน การสนทนาอย่างเป็นกันเองสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังต่อการปฏิบัติงาน

๔. มีคุณธรรมจริยธรรม การเป็นผู้บริหารที่ดี อาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอจะต้องอาศัยความมีคุณธรรม จริยธรรมประกอบกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีหลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ ไม่ควรทำ จึงมีผู้ให้ความหมายคุณธรรมจริยธรรมไว้ ดังนี้

**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕** ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม คือ สภาพคุณงามความดี<sup>๑๐๘</sup>

**ศิริ เจริญชัย** กล่าวว่า คุณธรรม คือ การปฏิบัติหน้าที่ที่ดีตามหน้าที่ของวิญญูณ<sup>๑๐๙</sup>

**สกล นิลวรรณ** อธิบายว่า คุณธรรม คือ การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับ ศีลธรรม จริยธรรม คือ การแสวงหาคุณธรรม<sup>๑๑๐</sup>

**บุรุษชัย จงกลณี** ให้ทัศนะไว้ว่า คุณธรรม คือ คุณลักษณะพิเศษที่มีประโยชน์ต่อผู้ปกครอง คือทำให้ผู้นั้นเป็นมนุษย์<sup>๑๑๑</sup>

<sup>๑๐๘</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๘๙.

<sup>๑๐๙</sup> ศิริ เจริญชัย, **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู**, (นครราชสีมา : วิทยาลัยครูนครราชสีมา, ๒๕๓๔), หน้า ๕๖.

<sup>๑๑๐</sup> สกล นิลวรรณ, **ปรัชญาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธ, ๒๕๓๕), หน้า ๓๒..

<sup>๑๑๑</sup> บุรุษชัย จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สัตยาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓.

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ** ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดีสำนึกในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องและรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ<sup>๑๑๒</sup>

จริยธรรม มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)** ให้ความหมายไว้ว่า จรรย์ หรือ จริย แปลว่า ความประพฤติ ในทางพุทธศาสนา จริยธรรม คือ มรรค มีองค์ ๘ ประการ จริยธรรม ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา จริยธรรมเป็นการปฏิบัติเพื่อเข้าถึงจุดหมาย<sup>๑๑๓</sup>

**สาโรช บัวศรี** ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง ค่านิยมที่จำเป็น ได้แก่ ธรรมเนียม ประเพณี กฎหมาย มารยาท และวินัย<sup>๑๑๔</sup>

**บุรุษชัย จงกลณี** อธิบายว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติ หรือกริยาที่ประพฤติอันถูกต้องดีงาม<sup>๑๑๕</sup>

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่ประพฤติและปฏิบัติตนอยู่ในศีลในธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ คือ วิสัยทัศน์ การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน การมุ่ง

<sup>๑๑๒</sup> คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, เกณฑ์มาตรฐานเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๗.

<sup>๑๑๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **บทวิเคราะห์ความหมายจริยธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๑), หน้า ๑๐.

<sup>๑๑๔</sup> สาโรช บัวศรี, **จริยธรรมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, ๒๕๓๖), หน้า ๑๘.

<sup>๑๑๕</sup> บุรุษชัย จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, หน้า ๔๔.

ความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นที่เล็งเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่างๆมอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน การสนทนาอย่างเป็นกันเองสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังต่อการปฏิบัติงาน คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหารผู้บริหารที่ประพฤติและปฏิบัติตนอยู่ในศีลในธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมในการทำหน้าที่ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เบียดเบียนหรือทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

### ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของแบส (Bass)<sup>๑๑๖</sup> อธิบายว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่าเหมือนกับทฤษฎีของ วรูม (Vroom)<sup>๑๑๗</sup> ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ ๒ ปัจจัย คือ

๑. ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมาสามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการปฏิบัติงานของเขา

๒. คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเป็นที่ต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องตระหนักในบทบาทของผู้ตามว่ากระทำการเพื่อที่จะบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้ตาม ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาท และสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบกับวัตถุประสงค์ของผู้ตามโดยที่ผู้นำรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และผู้ตามก็รับรู้ว่าการกระทำเหล่านี้จะได้รับการตอบสนอง ในการแลกเปลี่ยนสำหรับความพยายามและการปฏิบัติงานของเขา แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีกระบวนการเปลี่ยนสภาพผู้ตามด้วยการกระตุ้น

<sup>๑๑๖</sup> Bass, B.M, *Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership*, (San Francisco : Jossey-Bass,1985), p. 11 – 12, ทรายละเอียดใน รัฐติพงษ์ คล้ายไยทอง, “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑”, *วิทยานพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต* (สาขาบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑.

<sup>๑๑๗</sup> Vroom, V.H, *Work and Motivation*, (New York : Wiley & Son, 1964), p. 17, ทรายละเอียดใน, ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๕๕.

คล้อย และสร้างความพึงพอใจในความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถยกระดับความต้องการและความสำนึกของวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้าความต้องการในระดับที่สูงกว่า ซึ่งพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร จะสามารถสร้างความพยายามและความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือความคาดหวัง ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงและคล้อยให้ผู้ตามไปถึงมาตรฐานนั้น Bass & Avolio<sup>๑๑๘</sup> ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนที่ต่างกันอยู่ ๒ ประการ คือ

๒.๑ แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยุให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้อิสระในการทำงานมากขึ้น

๒.๒ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกโดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่นได้

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน (leadership as bartering) ส่วนลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือ การนำแบบเสริมสร้าง (leadership as building) เป็นการปลุกเร้า ศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง และการเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ยกระดับคุณธรรมจริยธรรม และความประพฤติของผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตามความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอาจสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๑<sup>๑๑๙</sup>

<sup>๑๑๘</sup> Bass, B. M. & Avolio, B. J, **Multifactor leadership questionnaire**, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 14, ดูรายละเอียดใน กัลยาณี พรหมทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา, หน้า ๕๑.

<sup>๑๑๙</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำในการประมวลสาระทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหาร การศึกษาหน่วยที่ ๕ - ๘**, หน้า ๖๘.

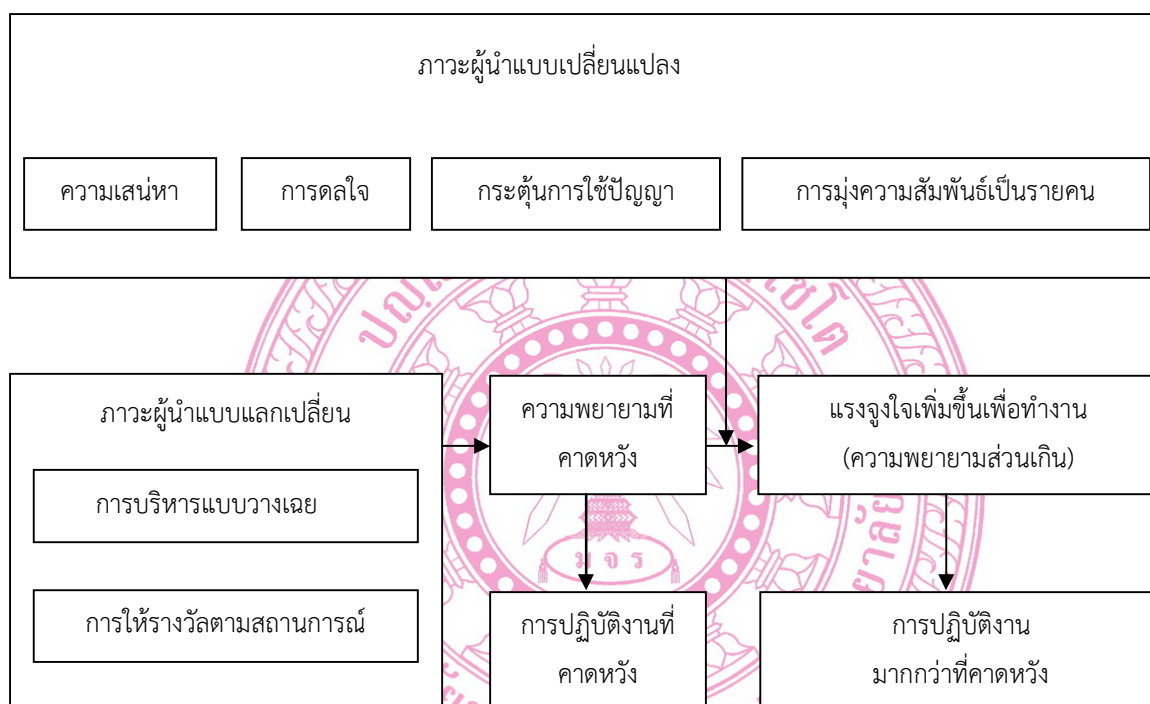
ตารางที่ ๒.๑ ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
<p>๑. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายแล้วชี้แจงบทบาทที่จะต้องปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน</p> <p>๒. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไรเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความปรารถนาเหล่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ</p> <p>๓. ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงานเช่นการยกย่องการเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานที่มีความหมาย</p>	<p>๑. ยกย่องความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๒. ยกย่องความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น</p> <p>๓. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้น</p> <p>๔. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น</p>

ทีมา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด, หน้า ๖๘.

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มีเหมือนกันอยู่ ผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์

ที่แตกต่างกัน<sup>๑๒๐</sup> ในทำนองเดียวกันเบสและ อโวลิโอ (Bass & Avolio)<sup>๑๒๑</sup> ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกันซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งในการส่งเสริมกันและกันของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจสรุปได้ดังแผนภูมิที่ ๒.๑



แผนภูมิที่ ๒.๑ การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ที่มา Bass & Avolio, Multifactor leadership questionnaire, p. 2.

จากแผนภูมิประกอบนี้จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

<sup>๑๒๐</sup> ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด”, หน้า ๑๕๕.

<sup>๑๒๑</sup> Bass, B. M. & Avolio, B. J, **Multifactor leadership questionnaire**, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 2, ดุรายละเอียดโน , ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๕๗.



## ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๔.๑ งานวิจัยในประเทศ

**จินตนา อະทะไชย** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านวิสัยทัศน์<sup>๑๒๒</sup>

**ชรัตน์ จินขาวขำ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้ายการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓ โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๑๒๓</sup>

**คำนิง มุดม่อง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

<sup>๑๒๒</sup> จินตนา อະทะไชย, “การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย”, **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔), หน้า ๙๗ - ๙๘.

<sup>๑๒๓</sup> ชรัตน์ จินขาวขำ, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓”, **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗), หน้า ๖๔ - ๖๖.

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑<sup>๑๒๔</sup>

**สรายุรัตน์ จันทะมล** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา<sup>๑๒๕</sup>

**ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมากโดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพพบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๑ โดยด้านการมี

<sup>๑๒๔</sup> คำนึ่ง ผุดผ่อง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๑๘ - ๑๑๙.

<sup>๑๒๕</sup> สรายุรัตน์ จันทะมล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), หน้า ๔๙ - ๕๑.

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง<sup>๑๒๖</sup>

**ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ๕ ด้านตามลำดับดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้ครูยอมรับในเป้าประสงค์ และอธิบายให้ครูเข้าใจความหมายของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ด้านการเน้นแบบอย่างปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรมกระตุ้นหรือรื้อต่อการปฏิบัติงาน กำหนดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาที่ครูสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ตามลำดับ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สนับสนุนให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อการปรับปรุง สนับสนุนให้ครูปรับปรุงเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพครู กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับความคิดใหม่ ๆ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สนับสนุนทางด้านจิตใจให้รู้คุณค่าของงานสร้างสรรค์งานของตนที่มีต่อสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูแต่ละคนพยายามปฏิบัติงานใหม่อย่างตั้งใจ นำความคิดของครูแต่ละคนไปพิจารณากำหนดแนวทางในการปฏิบัติของสถานศึกษา ด้านการมุ่งใจเชิงدلใจ สนับสนุนครูทุกคนให้ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์<sup>๑๒๗</sup>

**นรรฐรส กาบเครือ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ตามลำดับ พฤติกรรมการเผชิญปัญหาของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า ประชากรมีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาามากที่สุดมากกว่า

<sup>๑๒๖</sup> ไพศาล แสนยศบุญเรือง, “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑๒ - ๑๑๕.

<sup>๑๒๗</sup> ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง, “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๗), หน้า ๙๐ - ๙๒.

พฤติกรรมกรรมการเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพด้านการมุ่งเน้นอารมณ์สนับสนุนการแก้ปัญหา โดยทั้ง ๒ ด้านนั้น มีค่าอยู่ในระดับสูงเช่นกันทั้งสองด้านพร้อมทั้งพบว่า มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มากกว่าพฤติกรรมกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพทุกด้านเช่นกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเผชิญปัญหาทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕<sup>๑๒๘</sup>

**รัชชัย หอมยามเย็น** ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๒" ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๒ โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากเรียงจากลำดับมากไปหาน้อยดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการซื้อสิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริงอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>๑๒๙</sup>

## ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาสาระจากเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ แล้วจึงได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และการกำหนดตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

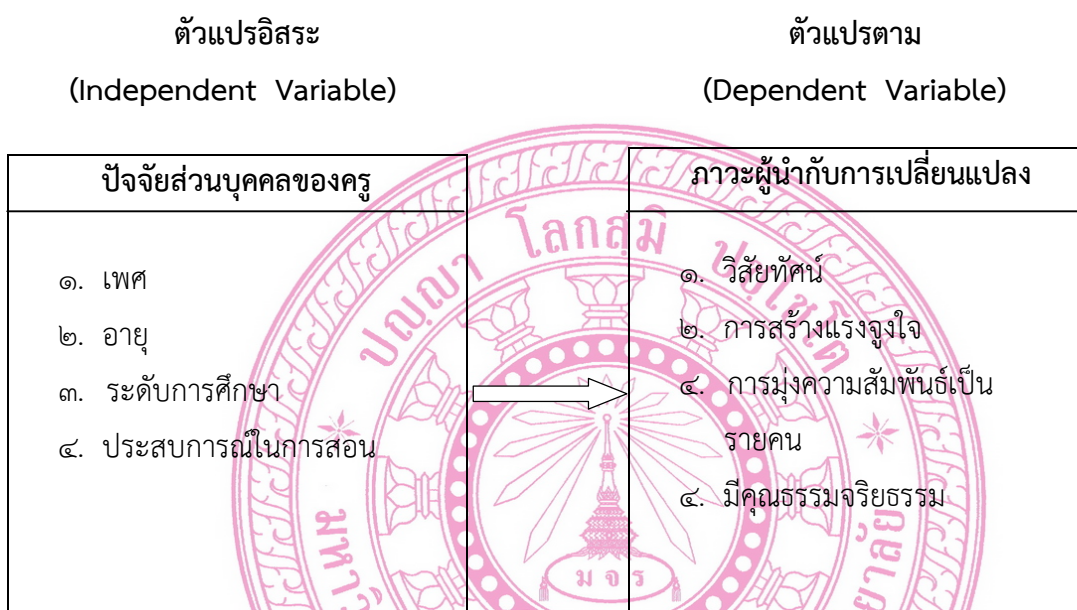
**ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน

**ตัวแปรตาม** ได้แก่ วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีคุณธรรมจริยธรรม

<sup>๑๒๘</sup> นรรฐรส กาบเครือ, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการเผชิญปัญหากรณีศึกษาริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง", *วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗), หน้า ๙๐ - ๙๕.

<sup>๑๒๙</sup> รัชชัย หอมยามเย็น, "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๒", *รายงานการศึกษาระดับปริญญาโท* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๘), หน้า ๙๕ - ๙๘.

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีระดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

- ๓.๑ ประชากรที่ศึกษา
- ๓.๒ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๑๕ โรงเรียน มีครูทั้งหมดจำนวน ๑๐๘ คน ซึ่งผู้วิจัยใช้หน่วยประชากรทั้งหมดที่ศึกษาดังตารางที่ ๓.๑ ดังนี้

ตาราง ๓.๑ จำนวนประชากร จำแนกตามโรงเรียน

ที่	โรงเรียน	ครู
๑	โรงเรียนอนุบาลวัดเลาขวัญ	๑๔
๒	โรงเรียนบ้านหนองนกแก้ว	๑๐
๓	โรงเรียนบ้านหนองโสน	๘
๔	โรงเรียนบ้านพูน	๘
๕	โรงเรียนบ้านชุมชนพระ	๗
๖	โรงเรียนบ้านโป่งไหม	๗
๗	โรงเรียนบ้านน้ำโจน	๗
๘	โรงเรียนบ้านน้ำลาด	๗
๙	โรงเรียนบ้านสระเตยพัฒนา	๖
๑๐	โรงเรียนบ้านหนองจัน	๖
๑๑	โรงเรียนบ้านบะลังกา	๖
๑๒	โรงเรียนบ้านกรับใหญ่	๖
๑๓	โรงเรียนบ้านน้ำคลุ้ง	๖
๑๔	โรงเรียนบ้านหนองตากาย	๕
๑๕	โรงเรียนบ้านพรหมณี	๕
รวม		๑๐๘

### ๓.๒ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

#### ๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ๑) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒) ศึกษาหลักการและทฤษฎี จากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
- ๓) ศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๔) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอคณะกรรมการที่

ปรึกษาอีกครั้ง ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

## ๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มี ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ มี ๔ ด้าน คือ ๑) วิสัยทัศน์ ๒) การสร้างแรงจูงใจ ๓) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ๔) มีคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นคำถามแบบให้คะแนนหรือประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น ๕ ระดับตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert)

ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

## ๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

(๑) รศ.ดร. ชชาติชาย พิทักษ์ธนาคม รองคณบดี คณะครุศาสตร์ ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๒) ผศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปุ่ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขา พุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) ผศ.ดร. สีน งามประโคน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



(๔) รศ.พิเศษ ดร. วิชชุดา หุ่นวิไล อาจารย์พิเศษประจำโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๕) ผศ.ดร. ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทั้งนี้เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)<sup>๑</sup> ได้ค่าดัชนีความความสอดคล้อง ๐.๘๐ - ๑.๐๐

๓) หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับคณะครู โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรรทองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronback)<sup>๒</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๙๐.

### ๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ร่วมมือ และแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียน พร้อมทั้งอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้

๓. ผู้วิจัยเดินทางตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในระหว่างเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม ๒๕๕๖ แล้วนำมาวิเคราะห์

### ๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการตามลำดับดังนี้

๑. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดมาให้คะแนน ตามแนวทางการประเมินความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบบลิเคิร์ต (Likert' Scales)<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> สุวริย์ศิริ โภคาริทธิมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๒๔๓-๒๔๔.

<sup>๒</sup> Cronback, Lee J, *Essentials of psychological testing*, 4ed., (New York : Harper & Row, 1971), P 67.

<sup>๓</sup> Best and V. Kahn, *Research in Education*, (7 th ed). (Boston : Allyn and bacon, 1993), p. 246.

๕	หมายถึง	มีความเห็นมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีความเห็นมาก
๓	หมายถึง	มีความเห็นปานกลาง
๒	หมายถึง	มีความเห็นน้อย
๑	หมายถึง	มีความเห็นน้อยที่สุด

๒. การแปลผลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน แล้วแปรความหมายที่กำหนดดังนี้

๑) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

๒) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) เป็นรายชื่อและรายด้านวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนน (Class interval) ๕ ระดับดังนี้<sup>๔</sup>

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยของคะแนน

ค่าเฉลี่ย	๔.๕๐ – ๕.๐๐	หมายถึง	อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๐ – ๔.๔๙	หมายถึง	อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๕๐ – ๓.๔๙	หมายถึง	อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๐ – ๒.๔๙	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ – ๑.๔๙	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อยมาก

๓. แปลผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน และระดับชั้นที่สอน โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

๔. นำข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ เสนอเป็นข้อมูลในตารางเป็นค่าร้อยละ

<sup>๔</sup> ประกอบ วรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘.

### ๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ค่าร้อยละ (Percentage)
๒. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\mu$ )
๓. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )
๔. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานประกอบด้วยค่าสถิติประกอบค่า  $t$  และการทดสอบค่า  $F$  โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่  $P = 0.05$
๕. หาค่าความสอดคล้องดัชนีระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อด้วย สูตร IOC ซึ่งได้ค่าความเที่ยงตรงที่  $0.80 - 1.00$
๖. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่  $0.850$



## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๐๘ ฉบับ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยพิจารณาเป็น รายด้าน รายข้อ และภาพรวม

๔.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ จำแนกตามเพศโดยการทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์สอน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Variance: ANOVA)

๔.๔ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

#### ๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของครู จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๒๘	๒๕.๙๓
หญิง	๘๐	๗๔.๐๗
<b>รวม</b>	<b>๑๐๘</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ครูส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๐๗ เป็นชาย จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙๓

ตารางที่ ๔.๒ จำนวนและร้อยละครู จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๔๔	๔๐.๗๔
๓๑ - ๔๐ ปี	๑๘	๑๖.๖๗
๔๑ ปีขึ้นไป	๔๖	๔๒.๕๙
<b>รวม</b>	<b>๑๐๘</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕๙ รองลงมาได้แก่อายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๗๔ และอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๖๗ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ จำนวนและร้อยละของครู จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	๑๐๖	๙๘.๑๕
สูงกว่าปริญญาตรี	๒	๑.๘๕
รวม	๑๐๘	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๑๕ รองลงมาได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๘๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ จำนวนและร้อยละครู จำแนกตามประสบการณ์สอน

ประสบการณ์สอน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า ๕ ปี	๒๒	๒๐.๓๗
๖ - ๑๐ ปี	๔๘	๔๔.๔๔
มากกว่า ๑๑ ปีขึ้นไป	๓๘	๓๕.๑๙
รวม	๑๐๘	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๔๔ รองลงมา มากกว่า ๑๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๑๙ และ น้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓๗ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยพิจารณาเป็น รายด้าน รายข้อ และภาพรวม

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
๑. วิสัยทัศน์	๔.๐๓	๐.๔๕	มาก
๒. การสร้างแรงจูงใจ	๓.๙๕	๐.๔๙	มาก
๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	๔.๑๕	๐.๔๖	มาก
๔. มีคุณธรรมจริยธรรม	๔.๑๙	๐.๔๔	มาก
รวม	๔.๐๘	๐.๔๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu=๔.๐๘$ ) พิจารณาเป็นรายด้านครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเรียงจากมากไปหาน้อย คือ มีคุณธรรมจริยธรรม ( $\mu=๔.๑๙$ ) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ( $\mu=๔.๑๕$ ) วิสัยทัศน์ ( $\mu=๔.๐๓$ ) และการสร้างแรงจูงใจ ( $\mu=๓.๙๕$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
๑. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนงานพร้อมแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน	๔.๓๐	๐.๖๐	มาก
๒. ผู้บริหารสถานศึกษารู้และเข้าใจสภาพปัจจุบันและปัญหาของหน่วยงานเป็นอย่างดี	๓.๙๕	๐.๖๕	มาก
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง	๔.๒๓	๐.๖๒	มาก
๔. ผู้บริหารสถานศึกษาระดมสมองจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	๓.๗๓	๐.๗๐	มาก
๕. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจในสภาพในอนาคตขององค์กร	๔.๔๐	๐.๕๑	มาก
๖. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	๓.๙๗	๐.๖๗	มาก
๗. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	๓.๘๑	๐.๖๖	มาก
๘. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร	๔.๒๓	๐.๖๒	มาก
รวม	๔.๐๓	๐.๔๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเสนาหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=๔.๐๓$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีลักษณะเด่น ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจในสภาพในอนาคตขององค์กร ( $\mu=๔.๔๐$ ) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนงานพร้อมแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน ( $\mu=๔.๓๐$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง ( $\mu=๔.๒๓$ ) และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร ( $\mu=๔.๒๓$ )



ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดมสมองจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\mu=๓.๗๓$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ ๔.๗** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
๑.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้	๔.๒๓	๐.๖๕	มาก
๒.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน	๔.๒๒	๐.๖๑	มาก
๓.	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายถึงผลดีผลเสียของการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	๔.๑๑	๐.๖๔	มาก
๔.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคนและครองงาน	๓.๗๕	๐.๗๗	มาก
๕.	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงาน	๓.๗๓	๐.๗๑	มาก
๖.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมือนหนึ่งเป็นคู่แข่งเท่าเทียมกัน	๔.๐๗	๐.๕๘	มาก
๗.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นตระหนักเห็นคุณค่าของงาน	๓.๗๖	๐.๗๐	มาก
๘.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นว่าผลตอบแทนที่เขาจะได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ	๓.๗๕	๐.๗๓	มาก
รวม		๓.๙๕	๐.๔๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=๓.๙๕$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีลักษณะเด่น ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้ ( $\mu=๔.๒๓$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน ( $\mu=๔.๒๒$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายถึงผลดีผลเสียของการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการ

ปฏิบัติงาน ( $\mu=๔.๑๑$ ) ข้อที่ครูมีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงาน ( $\mu=๓.๗๓$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ ๔.๘** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
๑.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	๔.๐๐	๐.๖๓	มาก
๒.	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	๔.๒๕	๐.๖๔	มาก
๓.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	๔.๑๘	๐.๖๓	มาก
๔.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	๔.๐๖	๐.๖๖	มาก
๕.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	๔.๐๑	๐.๖๑	มาก
๖.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	๔.๑๖	๐.๗๕	มาก
๗.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	๔.๓๘	๐.๕๖	มาก
๘.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน	๔.๑๗	๐.๖๘	มาก
<b>รวม</b>		<b>๔.๑๕</b>	<b>๐.๔๖</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๘ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=๔.๑๕$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีลักษณะเด่น ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ( $\mu=๔.๓๘$ ) ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ ( $\mu=๔.๒๕$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อ

ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\mu=๔.๑๘$ ) ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ( $\mu=๔.๐๐$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ ๔.๙** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ มีคุณธรรมจริยธรรม

มีคุณธรรมจริยธรรม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
๑. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและถูกต้องเป็นธรรม	๔.๒๐	๐.๗๑	มาก
๒. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	๔.๓๗	๐.๕๘	มาก
๓. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	๔.๒๙	๐.๖๒	มาก
๔. ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจหนักแน่นมั่นคง ไม่หวั่นไหวเชื่อคนง่าย	๔.๑๗	๐.๕๘	มาก
๕. ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูอย่างเท่าเทียมกัน	๔.๒๘	๐.๗๘	มาก
๖. ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานทุกด้านอย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้	๔.๒๒	๐.๖๓	มาก
๗. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำทุกอย่างเพื่อความสงบสุขในองค์กร	๔.๒๐	๐.๗๒	มาก
๘. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	๓.๙๗	๐.๗๖	มาก
<b>รวม</b>	<b>๔.๑๙</b>	<b>๐.๕๔</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๙ ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=๔.๑๙$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีลักษณะเด่น ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ( $\mu=๔.๓๗$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\mu=๔.๒๙$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อ

สวัสดิกภาพและสวัสดิกการของครูอย่างเท่าเทียมกัน ( $\mu=๔.๒๘$ ) ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ( $\mu=๓.๙๗$ ) ตามลำดับ

๔.๓ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน และระดับชั้นที่สอน โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

สมมุติฐานที่ ๑ ครูเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ คือ เพศ ชาย ๒๘ คน และเพศหญิง ๘๐ คน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ชาย		หญิง		t	P
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$		
๑. วิสัยทัศน์	๔.๐๕	๐.๖๓	๓.๙๙	๐.๖๗	๐.๖๔	๐.๕๑
๒. การสร้างแรงจูงใจ	๓.๙๔	๐.๗๔	๓.๙๑	๐.๗๓	๑.๓๒	๐.๑๘
๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	๔.๒๙	๐.๕๓	๔.๐๘	๐.๖๐	๑.๑๘	๐.๒๓
๔. มีคุณธรรมจริยธรรม	๔.๒๖	๐.๖๓	๔.๑๕	๐.๖๓	๐.๘๘	๐.๓๗
รวม	๔.๑๓	๐.๖๓	๔.๐๓	๐.๖๖	๑.๐๑	๐.๓๒

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลวิเคราะห์ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามเพศ พบว่าครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้

**สมมติฐานที่ ๒** ครูอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๑

**ตารางที่ ๔.๑๑** วิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ คือ อายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๔๔ คน อายุ ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๑๘ คน และอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๖ คน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งข้อมูล	Df	SS	MS	F	P
๑. วิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๙๕	๐.๓๑	๐.๙๑	๐.๔๓
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๘๗.๔๓	๐.๓๔		
	รวม	๑๐๘	๘๘.๓๘			
๒. การสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๖๘	๐.๒๒	๐.๕๖	๐.๖๓
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๑๐๐.๓๔	๐.๓๙		
	รวม	๑๐๘	๑๐๑.๐๒			
๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายคน	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๓๔	๐.๑๓	๐.๒๗	๐.๘๔
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๑๐๓.๘๕	๐.๔๑		
	รวม	๑๐๘	๑๐๔.๑๙			
๔. มีคุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๒	๑.๓๐	๐.๔๓	๑.๐๗	๐.๓๖
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๑๐๒.๒๗	๐.๔๐		
	รวม	๑๐๘	๑๐๓.๕๘			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๘๒	๐.๒๗	๐.๗๐	๐.๕๗
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๙๘.๔๗	๐.๒๘		
	รวม	๑๐๘	๙๙.๒๙			

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ พบว่าครูที่มีอายุต่างกัน มีความเห็น

เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ครูมีความคิดเห็นไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้

สมมติฐานที่ ๓ ครูมีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๒

ตารางที่ ๔.๑๒ วิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ เลขาวิทยุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ตาม ความเห็นของครู จำแนกตามระดับการศึกษาคือระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๐๖ คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒ คน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	P
	μ	σ	μ	σ		
๑. วิสัยทัศน์	๔.๑๐	๐.๖๗	๓.๙๖	๐.๖๐	-๐.๑๗	๐.๘๕
๒. การสร้างแรงจูงใจ	๓.๙๗	๐.๗๘	๓.๙๓	๐.๖๒	๐.๔๔	๐.๖๖
๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายคน	๔.๑๔	๐.๕๘	๔.๑๙	๐.๖๐	-๑.๐๒	๐.๓๐
๔. มีคุณธรรมจริยธรรม	๔.๑๗	๐.๖๓	๔.๒๐	๐.๖๔	-๑.๐๓	๐.๓๐
<b>ภาพรวม</b>	<b>๔.๐๙</b>	<b>๐.๖๗</b>	<b>๔.๐๗</b>	<b>๐.๖๑</b>	<b>-๐.๔๔</b>	<b>๐.๕๓</b>

จากตารางที่ ๔.๑๒ ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ ๔ ครูมีประสบการณ์สอนต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๑๓ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ  
เลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔  
ตามความเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์สอน คือ น้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๒๒  
คน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๔๘ คน มากกว่า ๑๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๘ คน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งข้อมูล	Df	SS	MS	F	P
๑. วิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	๒	๑.๔๔	๐.๔๘	๐.๙๑	๐.๔๓
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๘๖.๙๔	๐.๓๔		
	รวม	๑๐๘	๘๘.๓๘			
๒. การสร้างแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๐๙	๐.๐๓	๐.๕๖	๐.๖๓
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๑๐๐.๙๒	๐.๔๐		
	รวม	๑๐๘	๑๐๑.๐๒			
๓. การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน	ระหว่างกลุ่ม	๒	๑.๐๑	๐.๓๓	๐.๒๗	๐.๘๔
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๑๐๓.๑๗	๐.๔๐		
	รวม	๑๐๘	๑๐๔.๑๙			
๔. มีคุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๑๔	๐.๐๔	๑.๐๗	๐.๓๖
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๑๐๓.๔๔	๐.๔๑		
	รวม	๑๐๘	๑๐๓.๕๘			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๒	๐.๖๔	๐.๒๒	๐.๗๐	๐.๕๗
	ภายในกลุ่ม	๑๐๖	๙๘.๖๒	๐.๓๙		
	รวม	๑๐๘	๙๙.๐๔			

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ประสบการณ์สอน พบว่าครูที่มีประสบการณ์สอน  
ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔.๔ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

ตารางที่ ๔.๑๔ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์

ข้อที่	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์	(n=๑๐๘)	
		จำนวน	ร้อยละ
๑	ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	๒๘	๒๕.๙๓
๒	ผู้บริหารควรมีความสามารถ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	๒๖	๒๔.๐๗
๓	ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง	๒๕	๒๓.๑๕
๔	ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน	๒๓	๒๑.๓๐
๕	ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร	๒๒	๒๐.๓๗

จากตารางที่ ๔.๑๔ ครุมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง ข้อที่ครุมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร

ตารางที่ ๔.๑๕ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n=๑๐๘)
--------	-----------------------------------	---------



การสร้างแรงจูงใจ		จำนวน	ร้อยละ
๑	ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ	๓๐	๒๗.๗๘
๒	ผู้บริหารควรใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร	๒๗	๒๕.๐๐
๓	ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	๒๕	๒๓.๑๕
๔	ผู้บริหารควรมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่างได้	๒๒	๒๐.๓๗
๕	ผู้บริหารควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ	๒๑	๑๙.๔๔

จากตารางที่ ๔.๑๕ ครูมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ, ผู้บริหารควรใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร และผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่ครูมีความคิดเห็นต่ำสุดคือผู้บริหารควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ

ตารางที่ ๔.๑๖ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ข้อที่	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n=๑๐๘)
--------	-----------------------------------	---------

	จำนวน	ร้อยละ
๑ ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล	๒๗	๒๕.๐๐
๒ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	๒๖	๒๔.๐๗
๓ ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล	๒๔	๒๒.๒๒
๔ ผู้บริหารควรสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๒๐	๑๘.๕๒
๕ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน	๑๘	๑๖.๖๗

จากตารางที่ ๔.๑๖ ครูมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล, ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ข้อที่ครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน

ตารางที่ ๔.๑๗ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม

ข้อที่	ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n=๑๐๘)
--------	-----------------------------------	---------

	มีคุณธรรมจริยธรรม	จำนวน	ร้อยละ
๑	ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองคน ครองตน ครองงาน ในการบริหารงาน	๒๘	๒๕.๙๓
๒	ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่อำิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	๒๖	๒๔.๐๗
๓	ผู้บริหารควรมีความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกาย วาจาและใจ	๒๓	๒๑.๓๐
๔	ผู้บริหารควรมีระเบียบคุณธรรมในการบริหารงาน	๒๒	๒๐.๓๗
๕	ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	๑๙	๑๗.๖๐

จากตารางที่ ๔.๑๗ ครูมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองคน ครองตน ครองงาน ในการบริหารงาน, ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่อำิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารควรมีความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกาย วาจาและใจ ข้อที่ครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูที่ทำหน้าที่สอนหนังสือ โรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ จำนวน ๑๐๘ คน ได้มาโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: F-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป ผลสรุปการวิจัยได้ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ สรุปได้ดังนี้

##### ๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของครูผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น ๑๐๘ คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๐๗ เป็นชาย จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙๓

ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕๙ รองลงมาได้แก่ต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๗๔ และ ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๖๗ ตามลำดับ

ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๑๕ รองลงมาได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๘๕ ตามลำดับ

ตลอดถึงครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๔๔ รองลงมาได้แก่ มากกว่า ๑๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๑๙ และน้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓๗ ตามลำดับ

๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าครูมีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจในสภาพในอนาคตขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนงานพร้อมแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร ตามลำดับ ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดมสมองจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

๒. การสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายถึงผลดีผลเสียของการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงาน

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ ข้อที่ครูมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน

๔. มีคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูอย่างเท่าเทียมกัน ตามลำดับ ข้อที่ครูมีความ

คิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเพื่อพ่อแม่ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๕.๑.๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพายัพ เขต ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพายัพ เขต ๔ ทั้ง ๔ ด้าน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๑.๔ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ ครูมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง ข้อที่ครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร

การสร้างแรงจูงใจ ครูมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้สำเร็จ, ผู้บริหารควรใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร และผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่ครูมีความคิดเห็นต่ำสุดคือผู้บริหารควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ครูมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล, ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ข้อที่ครูมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน

มีคุณธรรมจริยธรรม ครุมีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๓ อันดับแรก คือ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองคน ครองตน ครองงาน ในการบริหารงาน, ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่อามิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารควรมีความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกาย วาจาและใจ ข้อที่ครุมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ มีประเด็นที่น่าสนใจตามวัตถุประสงค์ดังนี้

๕.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีคุณธรรมจริยธรรม การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน วิสัยทัศน์และ การสร้างแรงจูงใจ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการนำภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีลักษณะของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา และผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้จะต้องผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารระดับสูงตามหลักเกณฑ์และหลักการ กำหนด จากการพัฒนาโดยการอบรมดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนได้รับทักษะที่จำเป็นและคุณธรรมสำหรับผู้บริหารเพิ่มพูนมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชรัตน์ จินขาวขำ**<sup>๑</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓” พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ใน

<sup>๑</sup> ชรัตน์ จินขาวขำ, อ่างใน พระครูพิมลกาญจนธรรม, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๖๒.

ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ **คำนึ่ง ผุดผ่อง**<sup>๒</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก” พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออกโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพศาล แสนยศบุญเรือง**<sup>๓</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในทำนองเดียวกันยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สรายุรัตน์ จันทะมล**<sup>๔</sup> ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒” โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาทำให้เห็นได้ว่าการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในการศึกษาย่อมมีผลต่อการบริหารในสถานศึกษาเป็นอย่างมากดังที่หลายท่านสรุปไว้ในงานวิจัยเมื่อนำมากล่าวเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดมสมองจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์สามารถชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจในสภาพในอนาคตขององค์กรได้ กำหนดแผนงานพร้อมแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน เป็นคนทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กรแสดงถึงเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ **ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง**<sup>๕</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ๕ ด้านตามลำดับดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์การกระตุ้นให้ครูยอมรับใน

<sup>๒</sup> คำนึ่ง ผุดผ่อง, อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓.

<sup>๓</sup> ไพศาล แสนยศบุญเรือง, , อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

<sup>๔</sup> สรายุรัตน์ จันทะมล, อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓.

<sup>๕</sup> ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง, อ่างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.



เป้าประสงค์ และอธิบายให้ครูเข้าใจความหมายของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

๒. การสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ด้านการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายถึงผลดีผลเสียของการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นรรฐรส กาบเครือ**<sup>๖</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่างๆ พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจเป็นการแสดงความสนใจ เข้าใจความต้องการของผู้ตาม และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธวัชชัย หอมยามเย็น**<sup>๗</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคายเขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดีมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ศักยภาพของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน ผู้บริหารได้คำนึงถึงจุดสำคัญนี้ ทำให้ผู้บริหารรู้จักตัวตนของแต่ละ

<sup>๖</sup> นรรฐรส กาบเครือ, อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๖.

<sup>๗</sup> ธวัชชัย หอมยามเย็น, อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๖.

ละบุคคล เพื่อวางแผนการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคลมากขึ้น เพื่อให้บุคคล มีประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

๔. มีคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แสดงถึงผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จินตนา อະทะไชย**<sup>๔</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำโดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านวิสัยทัศน์

๕.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

อภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” จำแนกตามเพศ พบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” จำแนกตามอายุ พบว่า ครูที่อายุต่างกันความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

<sup>๔</sup> จินตนา อະทะไชย, อ้างใน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๖.

อภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้ เขต ๔” จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้ เขต ๔” จำแนกตามประสบการณ์สอน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

#### ๕.๒.๓ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. วิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรมีความสามารถ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน และผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร

๒. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารควรใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่างได้ และผู้บริหารควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน

๔. มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองคน ครองตน ครองงานในการบริหารงาน ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่อามิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารควรมีความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกาย วาจาและใจ ผู้บริหารควรมีระเบียบคุณธรรมในการบริหารงานและผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

## ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยพิจารณาใช้เป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งในการคัดเลือกผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

๒. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา มีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารโดยให้ศึกษาต่อในหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

๓. ผู้บริหารศึกษาควรกำหนดนโยบาย มีแผนแม่บทอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีกระบวนการตรวจสอบได้

๔. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน การดำเนินงานต่างๆ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

๕. ควรประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือบุคลากรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

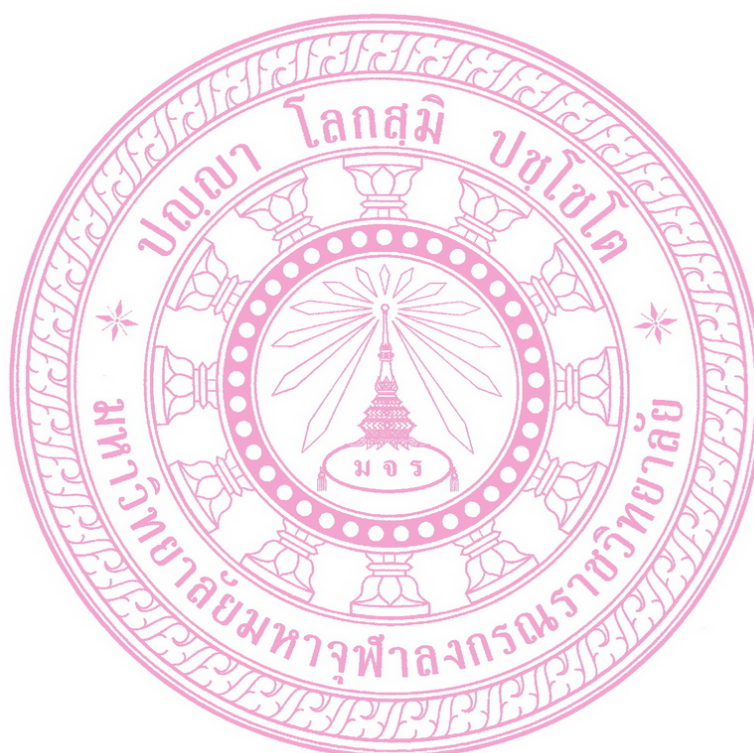
๑. ควรนำผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนการปฏิบัติงานพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนให้สอดคล้องรับกับแนวคิดภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

๓. ควรรายงานผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ได้ทราบปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน และให้การสนับสนุนโรงเรียนที่ยังขาดความพร้อมในด้านปัจจัยต่างๆ ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และอำนวยความสะดวกในด้านการประสานงานขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายผู้อุปถัมภ์ต่างๆ ให้มากขึ้น

**๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป**

๑. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔
๒. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔
๓. ควรศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการประเมินผลงานของผู้บริหารและสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

#### (๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.

๒๕๔๗. กรุงเทพมหานคร : ครูสภา, ๒๕๔๘.

คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่ง  
สินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่ง  
สินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๕.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓)  
พ.ศ. ๒๕๕๓. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๓.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗.  
กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๗.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ. ศ. ๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร :  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร  
การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เอกสารประกอบการอบรม. นครปฐม: สถาบัน  
พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๐.

กานต์ กุณาศล. การประเมินศึกษา. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เพลวอักษร, ๒๕๔๓.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. เกณฑ์มาตรฐานเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน.

กรุงเทพมหานคร : ครูสภา, ๒๕๔๑.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙.** กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๔.

จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตบุ๊คส์, ๒๕๕๕.

ถวิล มาตรฐาน. **การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๕๔.

ทองหล่อ เดชไท. **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่.** กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖.

บุรุษชัย จงกลณี. **คุณธรรมของนักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : สัตยาการพิมพ์, ๒๕๔๒.

ประกอบ วรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาคารพิมพ์, ๒๕๔๒.

ประพันธ์ สุริหาร. **ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร.** ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : บพิตรการพิมพ์, ๒๕๕๕.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.). **พุทธวิธีบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุน และสิปปนนท์ เกตุทัต. **ผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **บทวิเคราะห์ความหมายจริยธรรม.** กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท. ๒๕๔๑.

พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **คนสำราญงานสำเร็จ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.

พิชัย เสี่ยมจิตต์. **การบริหารงานเฉพาะด้านในสถานบันการศึกษาอุบลราชธานี.** กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒.

พิทยา บวรวัฒนา. **การบริหารเชิงบูรณาการ.** นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖.

เพ็ญศรี ภู่อุทัย. **งบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุมกำไรสำหรับผู้บริหารและนักลงทุน.**

เชียงใหม่ : โกลบอลวิชั่น, ๒๕๔๐.

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. **การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๗.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.

มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.

—————. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕.** กรุงเทพมหานคร : อักษร

เจริญทัศน์, ๒๕๓๘.

รุ่ง แก้วแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๓.

วันชัย ดนัยดโมนุท และไกร เกษทัน. **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร :

การศาสนา, ๒๕๔๓.

วิโรจน์ สารัตนะ. **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร :

ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕.

ศจี อนันต์นพคุณ. **กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ.** สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิก, ๒๕๔๒.

ศิริ เจริญวัย. **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู.** นครราชสีมา : วิทยาลัยครูนครราชสีมา, ๒๕๓๔.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด,

๒๕๔๕.

สกล นิลวรรณ. **ปรัชญาเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร : บพิธ, ๒๕๓๕.

สมคิด บางโม. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารตามสถานการณ์.** กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

สาโรช บัวศรี. **จริยธรรมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ,

๒๕๓๖.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ. ศ.**

**๒๕๔๖.** กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริงตาม**

**แนวทางปฏิรูปการศึกษา.** เอกสารชุดพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง.

กรุงเทพมหานคร : ครูสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐.



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา :**

**เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. **การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อคุณธรรมการศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . **สังคมได้อะไรจากการปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๔.

สิริภาพ เหล่าลาภะ. **พุทธศาสตร์การเมือง.** กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : บุคส์ลิงค์, ๒๕๔๕).

สุวริย์ศิริ โภคาริรมย์. **การวิจัยทางการศึกษา,** ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำในการประมวลสาระทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร**

**การศึกษาหน่วยที่ ๕-๘.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

อมรชัย ตันติเมธ. **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒.

## (๒) บทความและวารสาร :

ทัศนาศ แสงศักดิ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตามแนวปฏิรูปการศึกษา”.

**บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๗ (กรกฎาคม ๒๕๔๗) : ๑๓-๑๔.

บัญชา อึ้งสกุล. “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ.** ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ (มิถุนายน ๒๕๔๕) : ๒๓-๒๖.

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. “Leadership for Organizational Effectiveness”. **การบริหารคน.** ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒๔ (ตุลาคม ๒๕๔๗) : ๖๕ - ๖๘.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. “ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์”. **วารสารบริหารการศึกษา มศว,** ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๗-๘.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”. **วารสารครูขอนแก่น.** ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : ๒๐ - ๒๑.

สุพล วังสินธ์. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ.** ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓) : ๒๙ - ๓๐.

อุทัย บุญประเสริฐ. “ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต”. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.** ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๘) : ๕.

**(๓) วิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าแบบอิสระ :**

กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๕.

กัลยา วิลาวรรณ. “การปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

คำนิง ผุดผ่อง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนา ชายฝั่งตะวันออก”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.** สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

จินตนา อะทะไชย. “การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย”. **สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

จุฑาพงศ์ เลียงตน. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๔๗.

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

ชรัตน์ จินขาวขำ. “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓”. **สารนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต.** สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

ธณิศวรร จิตขวัญ. “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ องค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** สาขาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

- พินิตา ทิตต์. “ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒ : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๔.
- พิสุทธิ จันทรเนตร. “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรม สามัญศึกษาจังหวัดสกลนครจำแนกตามขนาดโรงเรียน”. **วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต**. การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.
- ไพศาล แสนยศบุญเรือง. “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๙.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”. **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาการวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๓.
- วรุณยุพา วิโนทพรรษ์. “ศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. การบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จังหวัดระยอง”. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.
- วาสนา ไชยพรรณน. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ, ๒๕๔๖.
- สรารุณรัตน์ จันทะมล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช. “การวิจัยเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณโรงเรียน ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา”. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖.

อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. การบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๒.

ประวดี มณีงาม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาญจนบุรี เขต ๔”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. การบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, ๒๕๕๒.

พระสุธิตต์ สุภกิจใจ. " การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทาง  
การศึกษา อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**.  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
๒๕๕๕.

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง. “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาระบบบุรี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๗.

นรรธรุส กาบเครือ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญ ปัญหา  
กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง". **วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต**.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

ธวัชชัย หอมยามเย็น. "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๒". **รายงานการศึกษาอิสระ  
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

#### (๔) อินเทอร์เน็ต :

ศิริพร พูนชัย. **ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร**. [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา : <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.html>. [๗ ตุลาคม  
๒๕๕๖].

#### (๕) ภาษาอังกฤษ :

Bass, B. M. & Avolio, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto. California  
: Consulting Psychologist Press, 1990.

- Bass, B.M. **Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership.** San Fransisco : Jossey-Bass, 1985.
- Best and V. Kahn. **Research in Education.** 7 th ed. Boston : Allyn and bacon, 1993.
- Burns, J.M. **Leadership.** New York : Harpor & Row, 1978.
- Campbell, R.F., Bridge, E.M. & Nystrand. R.O. **Introduction to educational administration.** 5th ed. Boston : Allyn & Bacon,1977.
- Cronback. Lee J, **Essentials of psychological testing.** 4ed. New York : Harper & Row, 1971.
- Dubrin .J. **Leadership research finding : Practice and skills.** Boston Houghton : Mifflin Company, 1998.
- Fayol, Henri, **General and Industrial Management,** (London : Sir Issac Pitman & Sons Ltd, 1949)
- Gibson, J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.R., & James H. **Organization : behavior structureprocesses** 3 rd ed. TX : Business Publication, 1997.
- Gibb, Jack R, **Trust.** Los Angeles : The Guild of Tutors Press International College, 1978.
- Halpin, A. W. **Theory and Research in Administration.** New York : Macmillan, 1966.
- Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G. **Educational Administration Theory, Rescarch. and Practice.** New York : McGraw – Hill Inc, 1996.
- Mushinsky. P.M.**Phychology applied to work and introductions to industrial and organization phychology.** 5 th ed. California : Brooks, 1997.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C. **Organizational behavior : foundations realities, and challenges.** New York : West, 1997.
- Sadler. P.**Leadership.** London : Kogan Page, 1997.





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔

### คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น ๓ ตอน คือ
    - ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ ๒ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีคุณธรรมจริยธรรม
    - ตอนที่ ๓ ปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  ๒. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ เพราะว่าถ้าขาดข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้แบบสอบถามไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้
  ๓. ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบถ้วนสมบูรณ์ คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามนี้มุ่งที่จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอรับรองว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่าน
- ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ  
ที่นี้

พระครูพิมลกาญจนธรรม

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
อำเภอเลาขวัญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔



คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพส่วนตัวของท่าน

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

ต่ำกว่า ๓๐ ปี

๓๑ - ๔๐ ปี

๔๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

๔. ประสบการณ์ในการสอน

น้อยกว่า ๕ ปี

๖ - ๑๐ ปี

มากกว่า ๑๑ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและมีคุณธรรมจริยธรรม

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔ โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- ๕ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด  
 ๔ หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก  
 ๓ หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง  
 ๒ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย  
 ๑ หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑	<b>วิสัยทัศน์</b> ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนงานพร้อมแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
๒	ผู้บริหารสถานศึกษารู้และเข้าใจสภาพปัจจุบันและปัญหาของหน่วยงานเป็นอย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....
๓	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลง	.....	.....	.....	.....	.....
๔	ผู้บริหารสถานศึกษาระดมสมองจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
๕	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจในสภาพในอนาคตขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
๖	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
๗	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๘	ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่					

	ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
๙	<b>การสร้างแรงจูงใจ</b> ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะกระตุ้น แรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้	.....	.....	.....	.....	.....
๑๐	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึก อบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๑	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายถึงผลดีผลเสียของ การนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๒	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ครองตน ครองคนและครองงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๓	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิควิธีการที่จะทำให้ เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๔	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมือน หนึ่งเป็นคู่แข่งกัน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๕	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน กระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๖	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่น ว่าผลตอบแทนที่เขาจะได้รับเหมาะสมกับงานที่ ทำ	.....	.....	.....	.....	.....
๑๗	<b>การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน</b> ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็น กันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	.....	.....	.....	.....	.....
๑๘	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
๑๙	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....

๒๐	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....
๒๑	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	.....	.....	.....	.....	.....
๒๒	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๒๓	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๒๔	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
๒๕	<b>มีคุณธรรมจริยธรรม</b> ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบและถูกต้องเป็นธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
๒๖	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	.....	.....	.....	.....	.....
๒๗	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
๒๘	ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจหนักแน่นมั่นคง ไม่หุเบาเชื่อคนง่าย	.....	.....	.....	.....	.....
๒๙	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูอย่างเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
๓๐	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานทุกด้านอย่างถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓๑	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำทุกอย่างเพื่อความสงบสุขในองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ข้อเสนอแนะ

.....

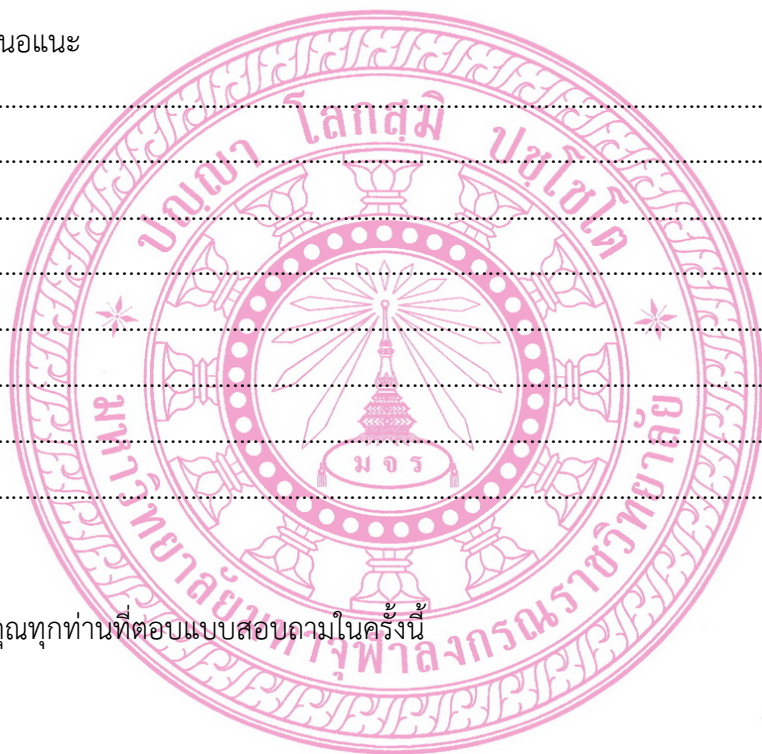
.....

.....

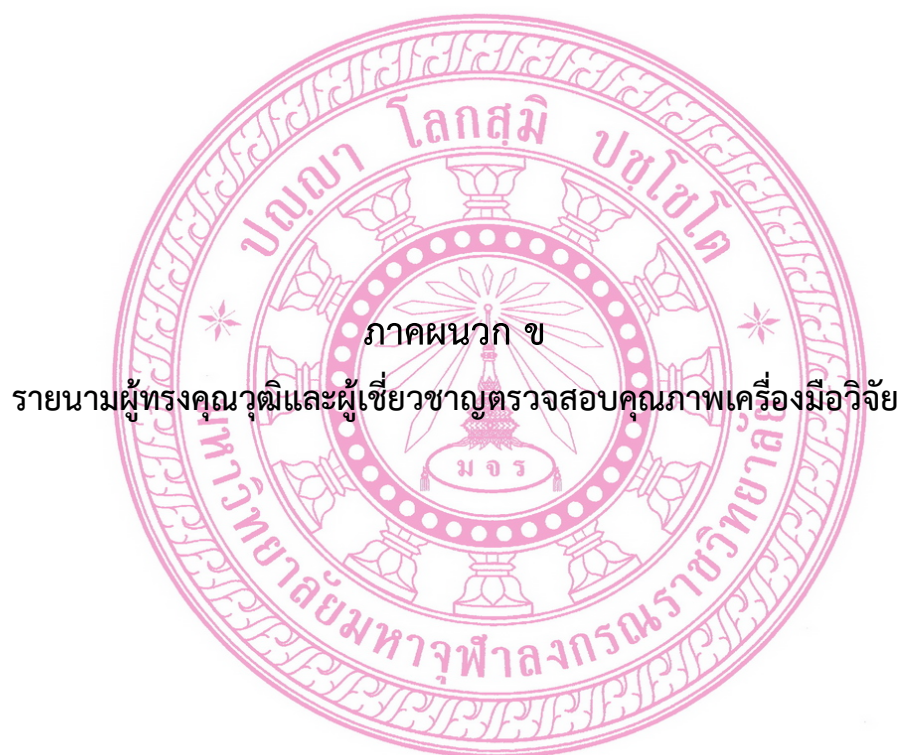
.....

.....

.....



ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑. รศ.ดร. ชชาติชาย พิทักษ์ธนาคม รองคณบดี คณะครุศาสตร์ ฝ่ายบริหาร  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปู่ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาและกิจการคณะ  
สงฆ์ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตร์  
ดุสิตบัณฑิต สาขา พุทธบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร. สีน งามประโคน อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. รศ.พิเศษ ดร. วิชชุดา หุ่นวิไล อาจารย์พิเศษประจำโครงการหลักสูตรพุทธศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ผศ.ดร. ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน .ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ..... ศธ. ๖๑๐๓.๓ / ๓๙๒ ..... วันที่ ..... ๖ กันยายน ๒๕๕๖ .....

เรื่อง ..... ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน .ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ..... ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๙๒ ..... วันที่ ..... ๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ..... ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเสนาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน .ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๔-๑๐๔-๔๒๗๓

ที่ ..... ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๓๔๒ ..... วันที่ ..... ๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง..... ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



๑๑๓

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๕

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ๕ โทรสาร ๐๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร. วิชชุดา หนูวิไล

ด้วย พระธรรมธัชบรรพตญาณ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



๑๑๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๘๕

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๙๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ๕ โทรสาร ๐๓๕๒๔ ๘๐๓๔

๖ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และทางโครงการหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและทางโครงการหลักสูตรฯ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



ภาคผนวก ค  
หนังสือขออนุญาต  
แจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๔๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งโป่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรรมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเสรี-สมใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาจารย์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองใหญ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ชุด

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเสาวชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขามุสิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



๑๒๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสาหร่าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ชุด

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง การศึกษาประถมศึกษาภาคต้น เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพยอมงาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาจารย์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๐๖



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยหวาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาจารย์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ (Try Out)

## ค่าความเชื่อมั่น จากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try-Out)

### Case Processing Summary

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	32

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
data01	200.50	2093.017	.543	.990
data02	201.00	2098.069	.382	.990
data03	200.47	2089.154	.549	.990
data04	200.60	2080.593	.599	.990
data05	200.37	2092.240	.571	.990
data06	201.03	2090.792	.602	.990
data07	200.90	2083.059	.689	.990
data08	200.80	2075.545	.688	.990
data09	200.97	2076.240	.660	.990
data10	200.93	2082.892	.604	.990
data11	200.90	2064.300	.823	.990
data12	200.80	2059.614	.844	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
data13	200.70	2070.217	.792	.990
data14	201.07	2063.651	.695	.990
data15	201.10	2062.093	.788	.990
data16	201.07	2047.926	.854	.990
data17	201.10	2054.093	.848	.990
data18	201.03	2065.137	.798	.990
data19	200.77	2068.599	.772	.990
data20	201.27	2061.926	.734	.990
data21	201.10	2052.093	.900	.990
data22	200.93	2054.892	.903	.990
data23	201.33	2052.092	.834	.990
data24	201.13	2056.395	.860	.990
data25	200.93	2055.030	.902	.990
data26	201.03	2051.757	.889	.990
data27	200.97	2054.447	.879	.990
data28	200.83	2058.144	.894	.990
data29	201.10	2046.645	.873	.990
data30	201.10	2047.679	.839	.990
data31	201.13	2055.292	.873	.990
data32	200.97	2050.033	.844	.990





ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดเลาขวัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑๔ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรรณโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองนกแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑๐ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมฺโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง การศึกษาประถมศึกษาภาคต้น เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองโสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๘ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง การศึกษาประถมศึกษาภาคต้น เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐  
 โทร. / ๐๘๙-๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพูนอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๘ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศร ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๘-๐๖๘-๘๔๔๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชุมชนมพระ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๗ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งไหม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๗ ชุด

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำโจน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๗ ชุด

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒



๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำลาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๗ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาจารย์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสระเตยพัฒนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๖ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาจารย์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองจั่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๖ ชุด

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบะลังกา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๖ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกรับใหญ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๖ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำคู้

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๖ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาภรณ์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตากาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๕ ชุด

ด้วย พระธรรมธัชบรรพชาญ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร / ๐๘๕๖๐๖๘-๘๔๙๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๒๗ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพรหมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๕ ชุด

ด้วย พระธรรมธรรมาจารย์ ฉายา วรธมโม นามสกุล ทับทิมศรี รหัสประจำตัว ๕๕๐๑๔๐๒๓๒๒ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๔” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐๒-๘๘๒๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๐๕



## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : พระครูพิมลกาญจนธรรม
- ว/ ด/ ป/ เกิด : วันพุธที่ ๒๓ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๒
- สถานที่เกิด : ๒๑๙ บ้านเขาวงพระจันทร์ ตำบลหนองฝ้าย อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี ๗๑๒๑๐
- การศึกษาทางโลก : ประถมศึกษา โรงเรียนเขาวงพระจันทร์  
: มัธยมศึกษาตอนต้น การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเลาขวัญ  
: มัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเลาขวัญ  
: นักธรรมเอก สำนักเรียนวัดสามัคคีธรรม  
: ปริญญาตรี คณะพุทธศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ ๕๗ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
: นิสิตปริญญาโท คณะครุศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- อุปสมบท : ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๒
- สังกัด : วัดหนองฝ้าย ตำบลหนองฝ้าย อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี ๗๑๒๑๐
- หน้าที่ : เจ้าคณะตำบลหนองปลิง เขต ๓  
: เจ้าอาวาสวัดหนองฝ้าย  
: พระธรรมทูต  
: กรรมการตรวจข้อสอบนักธรรมสนามหลวง  
: ครูสอนพระปริยัติธรรม  
: พระสอนศีลธรรมในโรงเรียน
- ปีเข้าศึกษา : ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕
- วันที่สำเร็จการศึกษา : ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดหนองฝ้าย หมู่ ๑ ตำบลหนองฝ้าย อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี ๗๑๒๑๐  
: โทร ๐๘๖-๐๑๖๐๐๗๔, E-mail : watnongfai@hotmail.com