



ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

พรพิมล ประสานวงษ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1



พรพิมล ประสานวงษ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN BANBUENG
1 CLUSTER UNDER CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



PHONPIMOL PRASANWONG

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ พรพิมล ประสานวงษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์
วัฒนา)

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณิษฐา มาเชก)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์
วัฒนา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

..... กรรมการ

(ดร.จินดาภา ลีนิวา)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

66920284: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป, ผู้บริหารสถานศึกษา

พรพิมล ประสานวงษ์ : ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.

(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN BANBUENG 1 CLUSTER UNDER CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ปรีชนันท์ เจริญอักษรวัฒนา, ปร.ด., สุเมธ งามกนก, ปร.ด. ปี พ.ศ. 2568.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา และ ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ครูกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 127 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .24 - .70 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษาต่างกัน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีประเด็นสำคัญ ดังนี้ ผู้บริหารควรสร้าง
ความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู เปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและ
ความสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด กระตุ้นและ
โน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน



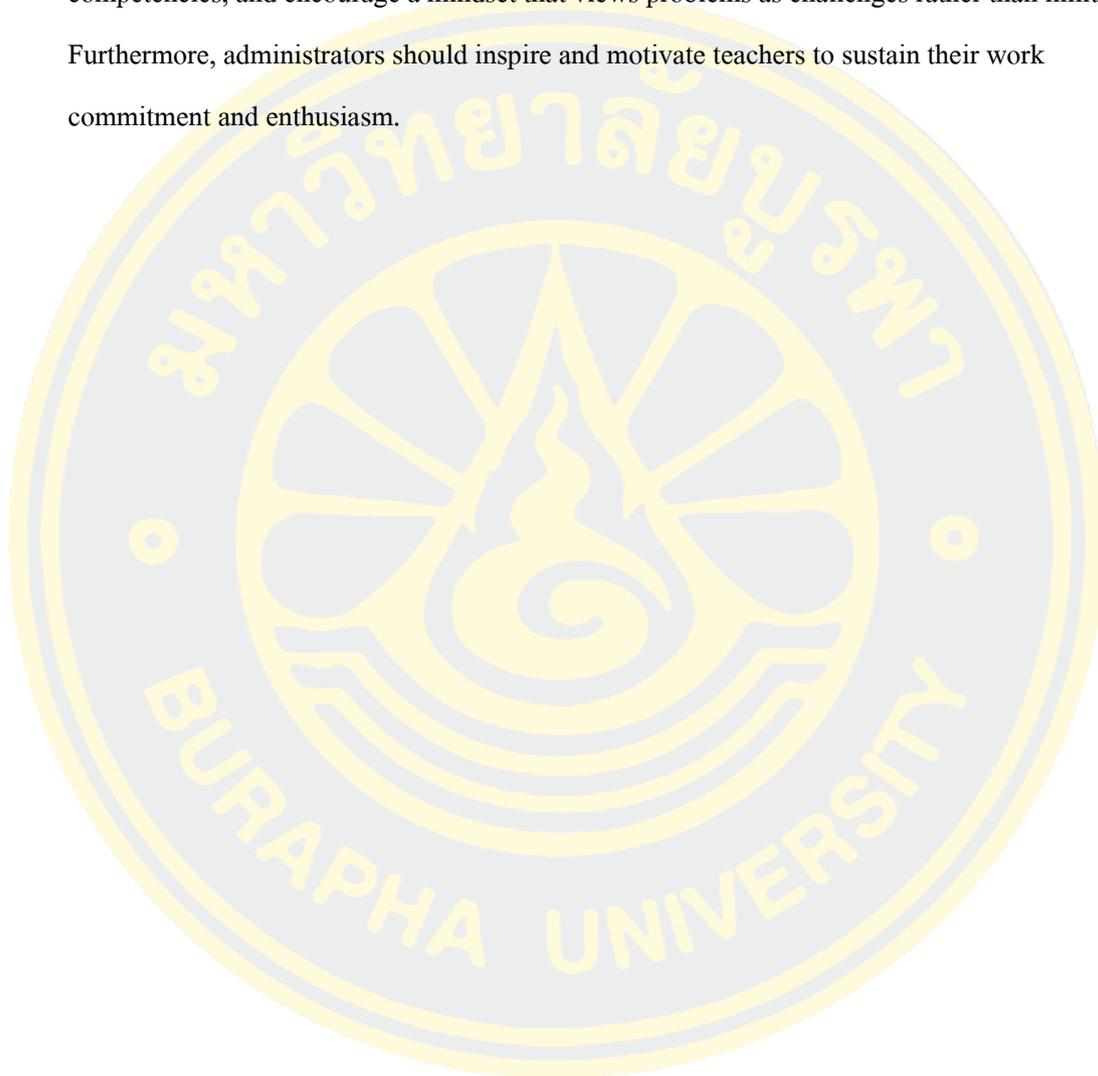
66920284: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SCHOOL ADMINISTRATORS

PHONPIMOL PRASANWONG : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN BANBUENG 1 CLUSTER UNDER CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISORY COMMITTEE: PARATCHANUN CHAROENARPORNWATTANA, Ph.D. SUMETH NGAMKANOK, Ph.D. 2025.

This research aims to: 1) Study the level of transformational leadership of school administrators in the Ban Bueng 1 school group under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1. 2) Compare the transformational leadership of school administrators in the Ban Bueng 1 school group under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1. 3) Identify guidelines for developing the transformational leadership of school administrators in the Ban Bueng 1 school group under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1. The sample group consisted of 127 teachers from the Ban Bueng 1 School Cluster under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1. The stratified random sampling method using the size of the educational institution as a criterion. The questionnaire tool was a 5-level rating scale with a power to discriminate between .24 - .70 and a confidence value of .94. Statistics used in data analysis were mean, skewness, standard deviation, One-way ANOVA, LSD method, and content analysis. The research found that 1) the level of transformational leadership among school administrators in the Ban Bueng 1 School Cluster under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1, classified by school size and work experience. When categorized by school size, the findings revealed that there were no statistically significant differences in both the overall and individual aspects. However, when categorized by years of work experience, there were statistically significant differences at the 0.05 level in the overall aspect, except for the aspect of individualized consideration, which showed no significant difference. 3) Guidelines for developing transformational leadership among school administrators in the Ban Bueng 1 School

Cluster under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1, key aspects include the necessity for school administrators to foster trust and credibility among teachers, create opportunities for teachers to engage in continuous learning to enhance their skills and competencies, and encourage a mindset that views problems as challenges rather than limitations. Furthermore, administrators should inspire and motivate teachers to sustain their work commitment and enthusiasm.



กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.จินดาภา ถินิวา กรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปุณณัฐฐา มาเชก ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด คำแนะนำ ตลอดจนช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับทราบแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และการเขียนงานนิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ในครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดิ์ภูฏ์ จันทนวรรณที่ สมพงษ์ธรรม ดร.ณัฐฉาน พุเต็มวงศ์ และนางสาวปัทมาพร วิริยวรวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์ สามัคคี) ที่ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำ เครื่องมือไปใช้ ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และคุณครู ที่กรุณาอำนวยความสะดวกและให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณครอบครัว กำลังใจพิเศษ เพื่อนครู เพื่อนนิสิตร่วมรุ่นสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา และทุกท่านที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา สนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา ตลอดจนเป็นกำลังใจและแรงผลักดันในการศึกษาวิจัยจนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยบูรพาผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์อันล้ำค่าอันนี้เป็นอย่างสูง คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณพระและคณาจารย์ทุกท่าน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนาม ณ ที่นี้

พรพิมล ประสานวงษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	๗
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คำถามในการวิจัย	5
สมมติฐานในการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2	12
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	42

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	79
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
บทที่ 3	92
วิธีดำเนินการวิจัย	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	93
การสร้างและหาคุนภาพเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	100
จริยธรรมการวิจัย	102
บทที่ 4	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	103
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
บทที่ 5	123
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	123
สรุปผลการวิจัย	124
อภิปรายผลการวิจัย	127
ข้อเสนอแนะการวิจัย	135
บรรณานุกรม	137
ภาคผนวก	147

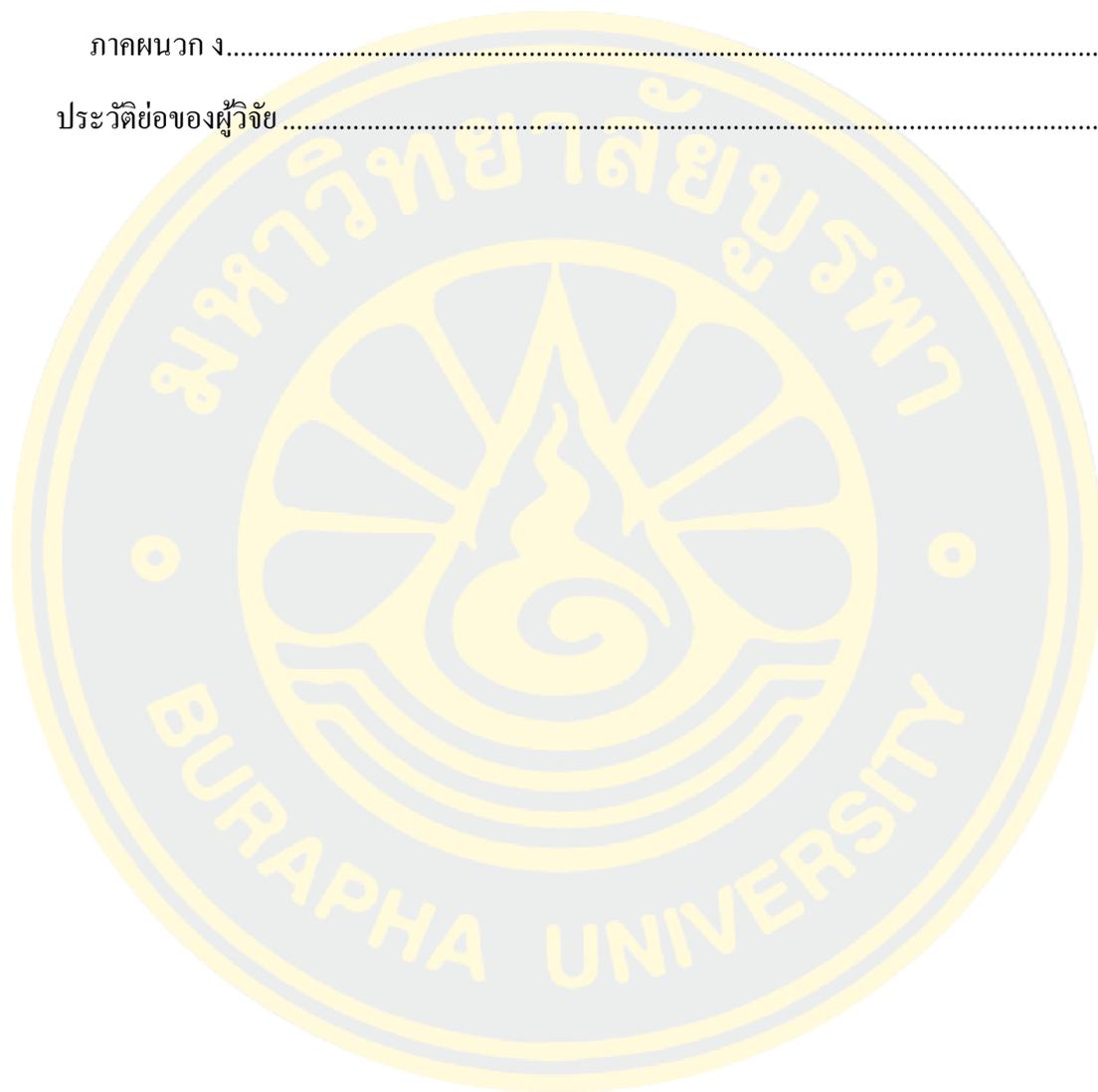
ภาคผนวก ก148

ภาคผนวก ข154

ภาคผนวก ค162

ภาคผนวก ง.....167

ประวัติย่อของผู้วิจัย169



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	พื้นที่บริการด้านการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1	13
ตารางที่ 2	จำนวนสถานศึกษาที่แยกตามประเภทและขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1	14
ตารางที่ 3	ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1	15
ตารางที่ 4	จำนวนผู้บริหารและข้าราชการครู ในโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1	15
ตารางที่ 5	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	59
ตารางที่ 6	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	93
ตารางที่ 7	จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	104
ตารางที่ 8	จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	105
ตารางที่ 9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	106
ตารางที่ 10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมและรายข้อ	107

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อ	109
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ	111
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ	113
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	115
ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว	116
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	117
ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว	118
ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธี LSD ..	119
ตารางที่ 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	120
ตารางที่ 20 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	168

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....6



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าและพัฒนาการของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทุกภาคส่วนล้วนต้องมีการปรับปรุง พัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมโลกท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นกลไกที่ช่วยยกระดับ คุณภาพการศึกษาอันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ในการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านที่สำคัญ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ในสถานศึกษา นั่นก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอันเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา และยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยตรง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร ต้องใช้ยุทธศาสตร์หลาย ๆ อย่าง การมีภาวะผู้นำจึงเป็นยุทธศาสตร์ตัวหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งถือเป็นส่วน หนึ่งในการบริหาร อันจะพาบุคลากรในสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การที่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือครูจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้นั้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหาร และการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ชุตินิรัน ทัศนกิจ, 2566, หน้า 357)

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ "ภาวะผู้นำ" ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ทุกระดับ เนื่องจากสามารถกำหนดกรอบแนวทางและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร การ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในยุคแห่งการแข่งขัน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการบริหาร วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปิดรับฟัง ความคิดเห็น (นราธิป โชคชยสุนทร, 2562, หน้า 16) ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการบริหารจะส่งผลให้ผู้ร่วมงาน มีความเต็มใจ มีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน ได้งานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพและตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็น ผู้สร้างค่านิยม สร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีการประสานความร่วมมือ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารมีความรู้ทางการศึกษาเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ (ศิภาพร ทุมสงคราม และชิษณพงศ์ ศรีจันทร์, 2566, หน้า 138) ภาวะผู้นำส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเกิดความศรัทธา

ให้การยอมรับพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโต ก้าวหน้า ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและนำองค์กรให้บรรลุสู่จุดมุ่งหมายและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่าง มีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ภูมิภัทร สุวรรณศรี, 2560, หน้า 14) และในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้นำเป็นผู้โน้มน้าวใจให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการประพฤษปฏิบัติงาน และเป็นการบริหารงานที่มุ่งปรับระดับทัศนคติของครู เพื่อส่งผลในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหาร และครูมีความปรารถนาที่ดีต่อกันซึ่งแนวคิดของ Bass and Avolio เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ ทั้งทางด้านการศึกษาและธุรกิจ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามหลักทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลเป็นที่สนใจของนักวิชาการ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานเพื่อให้เหมาะกับสภาพสังคมในยุคปัจจุบัน โดยผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่น่านับถือ มีการบริหารความสัมพันธ มีอิทธิพลและสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงความสามารถในการสร้างพันธะความผูกพันและสามารถบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปไปให้ความช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้นเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานและพยายาม ที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ อีกทั้งยังมีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีลักษณะสำคัญ ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรขององค์กร

มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ (วิศิษฐ ศรีสุข, 2567, หน้า 32) ดังนั้นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมของยุคข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษาที่จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ (วารภรณ์ ศรีสมพงษ์, 2565, หน้า 2)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีจำนวนโรงเรียน 82 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก 21 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 49 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 10 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 2 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู จำนวน 1,379 คน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างยั่งยืน ก้าวไกลสู่สากล ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์และจุดเน้นที่กำหนดและทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่แสดงเป็นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2566) นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เมื่อประสบปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำและประสบการณ์ในการบริหารงาน ไม่สามารถหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้การแก้ไขปัญหาในครั้งต่อไปนั้นดีกว่าเดิม และไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรได้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลความสำเร็จ และยังเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มีอุปสรรคในการบริหารงานภายในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ สามารถให้คำแนะนำแก่ครูได้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เปิดรับฟังความคิดเห็น ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และเลือกแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่เหมาะสม พร้อมยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งเสริมให้ครูมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และส่งเสริมครูในทุกด้านตามความสนใจ สร้างแรงบันดาลใจ เสริมแรง และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการเผยแพร่ผลงาน และรางวัลของครูผ่านช่องทางต่าง ๆ ของโรงเรียน และร่วมแสดงความยินดีแก่ครูในโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ดวงใจ นามลังกา และชัตติยา ค้างสำราญ, 2567, หน้า 129 -130) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ควรมองให้ครบทุกด้าน มีการคาดการณ์มองภาพในอนาคต และแจ้งให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ

เตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม มีทักษะในการชื่นชมและยกย่องความสามารถของบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และคุณค่าในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร (เกศสุดา วรรณสินธุ์, 2562, หน้า 58-88) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษา (ศิริรัตน์ ตรีเหรา, 2560, หน้า 18) ภาวะผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี และเป็นที่ยอมรับ จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่นในบทบาทของการเป็นผู้นำ ซึ่งจะเป็นแรงส่งเสริมที่สำคัญในการขับเคลื่อนตนเองสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีงาม และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุจาภรณ์ ลักษณะดี, 2565, หน้า 25) ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอำนาจการได้เต็มตามศักยภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยมุ่งหวังให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป นำไปใช้พัฒนาและส่งเสริมการบริหารงาน และผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

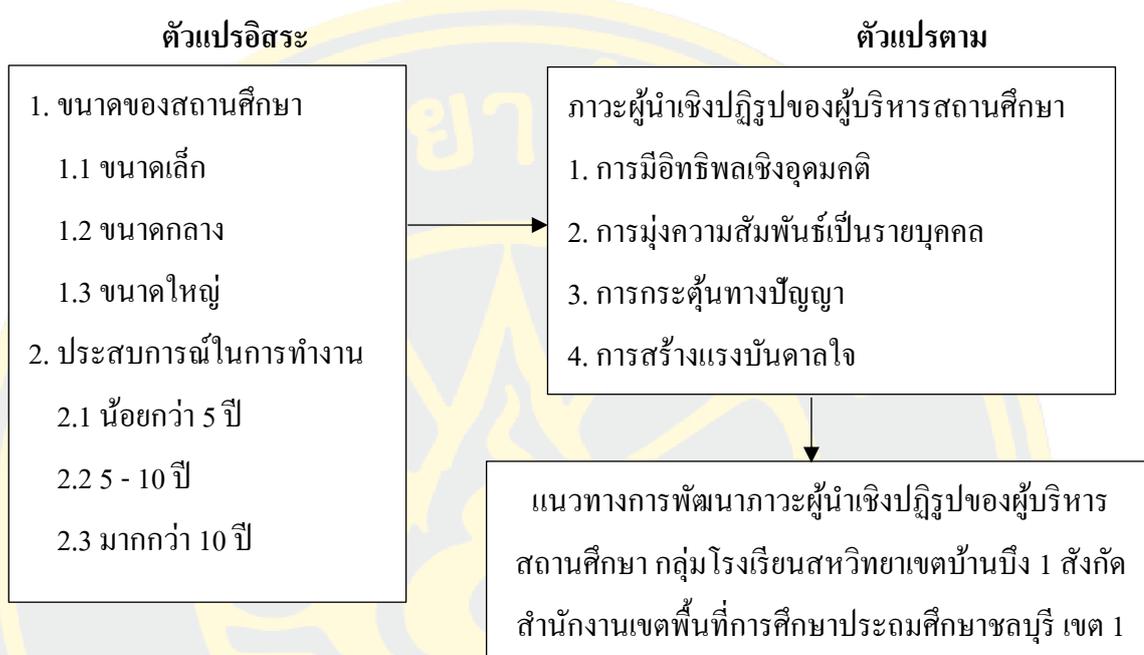
สมมติฐานในการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน มีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 โดยมีเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) จาก 20 แนวคิด ได้แก่ Burns (1978), Bass (1985), Bass and Avolio (1990), Bass and Avolio (1993), Yukl (1998), Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000), Covey (2004), Bass and Riggio (2006), Oke, Munshi, and Walumbwa (2009), อภิชาต มณีมา (2560), ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560), ศิริรัตน์ ตรีเหรา (2560), เพียงฤทัย ชุมวัน (2560), รัตตินันท์ บุญกล้า (2561), ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562), วุฒินันท์ โพหะดา (2564), รัชฎาภาส แดงสีดา (2565), พีรวัฒน์ ศีตีสาร (2565), วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565) และ อภิชาติ คงเพชร (2565) สามารถสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ตามขนาดของสถานศึกษา และ ประสิทธิภาพการทำงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครูในสถานศึกษา ให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้บริหารเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ขอบเขตเนื้อหาของ การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยมีเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership จาก 20 แนวคิด ได้แก่ Burns (1978), Bass (1985), Bass and Avolio (1990), Bass and Avolio (1993), Yukl (1998), Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000), Covey (2004), Bass and Riggio (2006), Oke, Munshi, and Walumbwa (2009), อภิษฎา มณีมา (2560), ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560), ศิริรัตน์ ตรีเระ (2560), เพียงฤทัย ชุมวัน (2560), รัตตินันท์ บุญกล้า (2561), ศิริลักษณ์ สมีแจ่ม (2562), วุฒินันท์ โพหะดา (2564), ธัญญา มาศแดงสีดา (2565), พีรวัฒน์ ศีตีสาร (2565), วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565) และ อภิชาติ คงเพชร (2565) สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำนวน 191 คน จำนวน 11 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1, 2566)

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยใช้ตารางการกำหนดขนาดและกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษา จำนวน 127 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า วิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน

2. ศีกษานิเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ วิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ศีกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

3.1.2.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี

3.1.2.2 ประสบการณ์ 5 - 10 ปี

3.1.2.3 ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ

3.2.2 การมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายบุคคล

3.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.2.4 การสร้างแรงบันดาลใจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง คุณลักษณะของการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและ พฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่ต้องเผชิญ กับความเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจสามารถสร้างสรรค์และนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารผู้นำเชิงปฏิรูป ยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และยังช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 4 ประการ คือ 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายบุคคล ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นแบบอย่างของผู้นำให้เป็นที่น่าเคารพนับถือ ยกย่อง ศรัทธาและทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ภาคภูมิใจ เชื่อมมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเมื่อได้ทำงานร่วมกัน มีการกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และผู้อื่น เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม มีความกล้าเผชิญปัญหาที่จะเอาชนะอุปสรรค ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

1.2 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของผู้ตาม เพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้นำควรให้การดูแลเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่และก้าวหน้าในสายงาน รวมถึงการกระจายอำนาจในการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิดโอกาสที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อหาบทสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ นำเสนอวิธีแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหาแบบเป็นขั้นเป็นตอน โดยการใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมามีวิธีแก้ไข

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นและโน้มน้าวผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำต้องส่งเสริมเจตคติที่ดี กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ท้าทาย และสร้างแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ ให้การสนับสนุนทางจิตใจ มอบรางวัลและการยกย่องที่เหมาะสม อีกทั้งช่วยให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้นำต้องแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

3. ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนกลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

4. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การแบ่งขนาดของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ สถานศึกษาขนาดเล็กมีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สถานศึกษาขนาดกลางมีนักเรียน 121 - 300 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีนักเรียน 301 ขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของของผู้บริหารสถานศึกษา ครู จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

5.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูนับตั้งแต่วันบรรจุ แต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี

5.2 ประสบการณ์ 5 - 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูนับตั้งแต่วันบรรจุ แต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลาระหว่าง 5 - 10 ปี

5.3 ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูนับตั้งแต่วันบรรจุ แต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลามากกว่า 10 ปี

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามการจัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2564 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ระดับประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 82 โรงเรียนโดยมีกลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 ระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ ซึ่งกลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 11 โรงเรียน ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มีความสะดวกสบายในการบริหารงานต่าง ๆ มีการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท และเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7. กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 หมายถึง โรงเรียนที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ประกอบด้วย 11 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อำนาจคุณปลัมภ์) 2) โรงเรียนบ้านเขาแรด 3) โรงเรียนบ้านมาบไฟ 4) โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม 5) โรงเรียนบ้านเขาหิน 6) โรงเรียนบ้านห้วยยาง 7) โรงเรียนบ้านหนองซ้าซาก 8) โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี) 9) โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล 10) โรงเรียนบ้านมาบกรูด และ 11) โรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ

8. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้ครูร่วมพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูมองปัญหาเป็นโอกาส สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และกล้าคิดนอกกรอบในการแก้ไขปัญหา

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นแรงจูงใจของครูด้วยการสื่อสารเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน ยกย่องความสำเร็จ และให้การสนับสนุนทางจิตใจเพื่อลดความเครียดในการทำงาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีประเด็นตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

1.1 ข้อมูลพื้นฐาน

1.2 ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2 คุณลักษณะของผู้นำ

2.3 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

3.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

5.1 ขนาดสถานศึกษา

5.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่เลขที่ 162/6 หมู่ 2 ถนน พระยาสิทธิ์ อำเภอมือเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาแก่ประชาชน ครอบคลุมโรงเรียนประถมศึกษา 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่

มีโรงเรียนทั้งหมด 82 โรงเรียน มีข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาที่แสดงพื้นที่บริการด้านการศึกษา จำนวนสถานศึกษาที่แยกตามประเภทและขนาดของโรงเรียน ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำนวนผู้บริหารและข้าราชการครู ในโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 พื้นที่บริการด้านการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	ประชากร	หมู่บ้าน	ตำบล	เทศบาล	อบต.	จำนวน โรงเรียน
เมืองชลบุรี	228.80	342,951	107	18	12	4	37
บ้านบึง	646.30	110,194	52	8	6	5	33
หนองใหญ่	397.50	23,974	24	5	1	4	12
รวม	1,272.60	477,119	183	31	19	13	82

ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2565)

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาที่แยกตามประเภทและขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

ประเภท/ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
ประเภทที่เปิดสอน		
1. ระดับประถมศึกษา	61	74.39
2. ระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น	21	25.61
รวม	82	100.00
ประเภท/ขนาดโรงเรียน		
ขนาดโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน 4 ขนาด		
1. ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 120 คน)	21	25.61
2. ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 600 คน)	49	59.75
3. ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน)	10	12.20
4. ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,5101 คนขึ้นไป)	2	2.44
รวม	82	100.00
ประเภท/ขนาดโรงเรียน		
ขนาดโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน 7 ขนาด		
1. ขนาดที่ 1 (นักเรียน 0 - 120 คน)	21	25.61
2. ขนาดที่ 2 (นักเรียน 121 - 200 คน)	18	21.95
3. ขนาดที่ 3 (นักเรียน 201 - 300 คน)	20	24.39
4. ขนาดที่ 4 (นักเรียน 301 - 499 คน)	8	9.76
5. ขนาดที่ 5 (นักเรียน 500 - 1,499 คน)	13	15.85
6. ขนาดที่ 6 (นักเรียน 1,500 - 2,499 คน)	1	1.22
7. ขนาดที่ 7 (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)	1	1.22
รวม	82	100.00

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2566

ตารางที่ 3 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

บุคลากร	เพศ			ระดับการศึกษา			รวม
	ชาย	หญิง	รวม	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
ผู้อำนวยการโรงเรียน	27	30	57		51	4	55
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	7	15	22	2	20		22
ครู	230	1,072	1,302	1,074	228		1,302
รวม	264	1,117	1,381	1,076	299	4	1,379

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566

ตารางที่ 4 จำนวนผู้บริหารและข้าราชการครู ใน โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวม
1	โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง(อานาจอุปถัมภ์)	1	51	52
2	โรงเรียนบ้านเขาแรด	1	11	12
3	โรงเรียนบ้านมาบไฟ	1	17	18
4	โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม	1	12	13
5	โรงเรียนบ้านเขาดิน	1	17	18
6	โรงเรียนบ้านห้วยยาง	1	14	15
7	โรงเรียนบ้านหนองซ้าซาก	1	15	16
8	โรงเรียนบ้านโป่ง(อนิวัตรราษฎร์สามัคคี)	1	11	12
9	โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล	1	12	13
10	โรงเรียนบ้านมาบกรูด	1	20	21
11	โรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ	1	12	13
	รวม	11	191	202

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐาน อย่างยั่งยืน ก้าวไกลสู่สากล

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างนวัตกรรม
3. ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ
4. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตรงตามสายงานและ มีความรับผิดชอบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ
5. สร้าง โอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคน ได้รับบริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สอดคล้องกับการพัฒนายุค Thailand 4.0
8. จัดการศึกษาเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

ค่านิยมองค์กร (Core Values)

CHON 1

C: Commitment (มุ่งมั่นทำงาน)

H: Happy service (บริการด้วยไมตรี)

O: Open Mind (มีจิตสาธารณะ)

N: Non – Graded (ปฏิบัติเท่าเทียม)

1: 1st in Service & Quality (ยอดเยี่ยมบริการและคุณภาพ)

“มุ่งมั่นทำงาน บริการด้วยไมตรี มีจิตสาธารณะ ปฏิบัติเท่าเทียม ยอดเยี่ยมบริการและคุณภาพ”

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

บริการและคุณภาพที่เป็นเลิศ (Excellent in Service & Quality)

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนมีความสำนึกในความรักและภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อประเทศชาติ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี มีหลักคิดที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมอย่างเหมาะสม
2. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะมีสมรรถนะตามหลักสูตร มีคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัยมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาและอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้จรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพ
5. ผู้เรียนทุกคนได้รับการทางการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
6. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) และกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ
7. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด มีระบบข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ
10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด จัดการศึกษาเพื่อรองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

มีเป้าหมาย ดังนี้

1.1 ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อ โรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน มีเป้าหมายดังนี้

2.1 เด็กปฐมวัยได้เข้าเรียนทุกคน มีพัฒนาการสมวัย

2.2 ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค จนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2.4 เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคันได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ

2.5 เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายดังนี้

3.1 ผู้เรียนในทุกช่วงวัยของระดับการศึกษาภาคบังคับ ควรได้รับการปลูกฝังให้มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นในระบอบการปกครองประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ รวมทั้งมีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย

3.2 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาภาคบังคับได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันท่องการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ มีความพร้อม ทั้งทางด้านวิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพ มีจรรยาบรรณ และจิตวิญญาณความเป็นครู

3.4 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยเฉพาะ SDG การศึกษาที่มีคุณภาพและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมายดังนี้

4.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สถานศึกษาและพื้นที่นวัตกรรมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความคล่องตัว พร้อมเอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทที่แตกต่างกัน

4.3 เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในด้านงบประมาณและการบริหารงานบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

4.4 เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามการจัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ระดับประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 82 โรงเรียน โดยมีกลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 ระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ ซึ่งกลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 11 โรงเรียน ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มีความสะดวกสบายในการบริหารงานต่าง ๆ มีการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทและเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1

กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นสหวิทยาเขตที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกำกับ ติดตาม ประสานงาน การบริหารงานของโรงเรียนในกลุ่ม ประกอบด้วยโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายทั้งหมด 11 โรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อานาจคุณปลั้มภัก)
- 2) โรงเรียนบ้านเขาแรด
- 3) โรงเรียนบ้านมาบไผ่
- 4) โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม
- 5) โรงเรียนบ้านเขาดิน
- 6) โรงเรียนบ้านห้วยยาง
- 7) โรงเรียนบ้านหนองขี้ซาก
- 8) โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี)
- 9) โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล
- 10) โรงเรียนบ้านมาบกะูด และ
- 11) โรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ

สรุปได้ว่า กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 หมายถึง โรงเรียนที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 11 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อานาจคุณปลั้มภัก) 2) โรงเรียนบ้านเขาแรด 3) โรงเรียนบ้านมาบไผ่ 4) โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม 5) โรงเรียนบ้านเขาดิน 6) โรงเรียนบ้านห้วยยาง 7) โรงเรียนบ้านหนองขี้ซาก 8) โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี) 9) โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล 10) โรงเรียนบ้านมาบกะูด และ 11) โรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ สามารถสร้างผู้นำขึ้นมาได้ ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงออกถึงความสามารถของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคน ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดี เป็นที่ยอมรับ และเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกัน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ เป็นความประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือกลุ่มนั่นเอง

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีบุคลิกภาพพิเศษ มีความรู้ และผลต่อการจูงใจในการกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ จนบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

อภิษฎา มณีมา (2560, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ โดยอาศัยการใช้ศิลปะของอิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจ ใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็น คนเดียวกันหรือเป็นคนละคนกันก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทาง และ วิธีการแน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ยุพิน ศิลลาโคตร (2560, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอาจไม่ใช่ผู้บริหารแต่อาจเป็นเพียงใครก็ได้ที่สามารถใช้อิทธิพล โน้มน้าวใจผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายของงาน มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

สิริพร สารวรรณ (2561, หน้า 17) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากกลุ่มให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการชี้แนะแนวทาง สั่งการ และกำกับการทำงานเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะ ทั้งในด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการทำงาน และทักษะด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการผ่านกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือ แสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีพฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

กัณฑ์ญาณิ สัจเจริญทรัพย์ (2562, หน้า 10) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกในกลุ่ม มีอำนาจอิทธิพลในการตัดสินใจ สามารถประสานงาน โน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกร่วมมือ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กร และเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ เชื่อใจ ศรัทธาให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานสามารถโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในองค์กร เป็นผู้มีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดี เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรและ สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและ มุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ เชื่อฟัง อีกทั้ง ได้รับความเคารพยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน โดยสามารถปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การ สร้างความสัมพันธ์ในองค์กร สามารถรับฟังและ สนทนาพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้ เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร มีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ไกล แสวงหาโอกาสและความ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาด ลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นแสดงบทบาทผู้นำได้

Fiedler (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลในทีมที่ได้รับการมอบหมายให้ดูแลหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม

Burns (1978, p. 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของทั้งผู้นำและผู้ตาม

Dejnozka (1983, p. 142) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการทำหน้าที่เป็นผู้นำทีม โดยมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมของทีม และมีบทบาทชี้แนะ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Bennis and Nanus (1985, p. 215) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่พิเศษในการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งสำคัญที่แสดงถึงความสามัคคีในสังคม และทำหน้าที่นำทีมให้ก้าวข้ามความยากลำบาก แก้ไขปัญหา ลดความขัดแย้งกัน และอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Greenberg and Baron (1995, p. 74) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อผลักดันให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย

อิทธิพลดังกล่าวอาจเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร หรือจากปัจจัยภายนอกองค์กรก็ได้

Terry (1997, p. 210) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ใช้อำนาจหน้าที่ภายใต้ระบบควบคุมของผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

DuBrin (1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สร้างความมั่นคง และให้การสนับสนุนแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้สำเร็จ

Yukl (2010, p. 26) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีอิทธิพลสูงสุดภายในหน่วยงาน โดยต้องทำหน้าที่ตามบทบาท และความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ขณะที่สมาชิกคนอื่นในหน่วยงานจะทำหน้าที่เป็นผู้ตาม ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทผู้นำ กลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในภารกิจต่าง ๆ

จากความหมายของผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการควบคุมจากกลุ่มหรือองค์กรผ่านเหตุการณ์หรือส่วนประกอบและที่สำคัญของสมาชิกในฐานะผู้สามารถกระตุ้นให้เกิดความสำคัญ และชี้แนะแนวทางให้ผู้นำปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุน

คุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ โดยสรุปได้ ดังนี้

อภิขญา มณีมา (2560, หน้า 21) กล่าวว่า ivalว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมึคุณลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจ มีไหวพริบปฏิบัติตน พร้อมทั้งจะแก้ปัญหาต่าง ๆ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์เป็นระบบและผลที่เกิดขึ้นคือ ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำ

ชัยณรงค์ สร้างช่าง (2561, หน้า 23) กล่าวว่า ivalว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างกรอบความคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาสและศักยภาพในปัญหา

2. ทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ที่รับผิดชอบ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การบริหารจัดการ การประเมินผล การใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ การนำการประชุมตลอดจนการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม

Stadt (1973, pp.49 - 53) กล่าวว่า ผู้หน้าที่ดีควรมั่นในมาตรฐานการทำงาน เป็นที่พึ่งพาได้ของผู้อื่น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ สามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่น ดำเนินการได้อย่างเหมาะสม มีวินัยในตนเอง มีทักษะด้านการสื่อสาร สุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสติปัญญาดี มีระบบตรวจสอบงานอย่างเป็นระเบียบ และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Stogdill (1974, pp.17 - 23) จากการรวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าจากหลากหลายแหล่งเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ พบว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำมักมีคุณลักษณะโดดเด่นเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม โดยทั่วไปจะมีความรู้และทักษะทางสังคมในระดับสูง มีความอดทน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นรอบรู้ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ดี ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม และสามารถสื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Sayles (1979, p.32) กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะที่เหนือกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการวิเคราะห์ ควรเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความน่าเชื่อถือ และสามารถไว้วางใจได้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

Manz and Sims (1980, pp. 37 - 49) ได้กล่าวถึง ประเภทของผู้นำยุคใหม่ มีคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้นำที่เข้มแข็ง (Strongman) เป็นผู้นำที่ชอบใช้คำสั่ง อำนาจหน้าที่ของตนเองเพื่อบังคับให้ผู้อื่นทำตามคำสั่ง โดยมักจะสร้างความกลัวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้วิธีการข่มขู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจทำให้เกิดความเสียหายและไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2. ผู้นำที่ชอบใช้หลักการแลกเปลี่ยน (Transaction) ผู้นำประเภทนี้ จะมุ่งเน้นการเอาชนะใจผู้อื่นผ่านการเสนอสิ่งตอบแทน เช่น หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความต้องการของผู้นำ จะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามคำสั่งตราบนานเท่านานที่มีสิ่งของหรือรางวัลมาแลกเปลี่ยนเป็นผลตอบแทน

3. มีวิสัยทัศน์อย่างวิบุรุษ (Visionary hero) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามได้ โดยผู้นำประเภทนี้

มีความฉลาดและมีไหวพริบในการชักชวนผู้อื่นด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้บางครั้งถูกเรียกว่า "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" หรือ "ผู้นำที่มีเสน่ห์"

4. ผู้นำเหนือผู้นำ (Superleader) ผู้นำประเภทนี้สามารถทำให้บุคคลอื่นพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวเองได้ โดยผู้นำให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคลเพื่อดึงศักยภาพของเขาออกมา ซึ่งผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ และความรับผิดชอบต่อตนเอง รวมถึงการคิดในแง่ดีและการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการส่งเสริมความรับผิดชอบในตนเองมากกว่าการสั่งการ ผู้นำต้องมั่นใจว่าผู้ตามมีความรู้และข้อมูลเพียงพอที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวเอง

Daft (1994) ทำการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)
 - 1.1 กระจับกระจาง
 - 1.2 กระจับกระจาง
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background)
 - 2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)
 - 3.1 การตัดสินใจ
 - 3.2 ความรู้
 - 3.3 ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality)
 - 4.1 ความคิดริเริ่ม
 - 4.2 กระจับกระจาง
 - 4.3 ชื่อสัตย์ สุจริต
 - 4.4 เชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน (Work-related characteristics)
 - 5.1 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 5.2 แสวงหาความรับผิดชอบ
 - 5.3 เอาใจใส่ต่องาน
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics)
 - 6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ

6.2 การร่วมมือกับคนอื่น

6.3 มีชื่อเสียง

6.4 มีทักษะทางสังคม

6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

6.6 รู้จักกาลเทศะ

McCauley, Moxley and Velsor (1998, หน้า 110) ได้เสนอทักษะสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับสังคม (Ability to Interact Socially)

ประกอบด้วย ทักษะย่อย 8 ทักษะ ได้แก่

1.1 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

1.2 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.3 การมีอิทธิพล (Influencing)

1.4 การสร้างทีมงาน (Team Building)

1.5 การฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening)

1.6 ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Ability to Give Feedback)

1.7 การสื่อสาร (Communication)

1.8 การปรับตัว (Adaptation)

2. กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วยทักษะย่อย 3 ทักษะ คือ

2.1 ความสามารถในการหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (Ability to see Alternate Solution)

2.2 ความสามารถในการสร้างสมมุติฐาน (Ability to Question Assumption)

2.3 ความสามารถในการสำรวจความคลุมเครือได้ (Ability to Explore Ambiguity)

3. กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และการคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Evaluation and Systematic Thinking)

3.1 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Ability to Think Analytically)

3.2 ความสามารถในการป้องกันปัญหา (Ability to Detect Problems)

3.3 การแก้ปัญหา (Problem Solving)

4. กลุ่มที่ 4 การให้อำนาจ (Empowerment)

4.1 ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นโดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Ability to Motivate)

4.2 การกำหนดเป้าหมาย (Gold Setting)

Yulk (2006, p.178) ได้รับผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย
 - 1.1 ปรับตนเองเข้ากับสังคมได้ดี (Adaptable)
 - 1.2 มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Alert)
 - 1.3 มีความพยายาม (Ambitious) ความสำเร็จ (Achievement-oriented)
 - 1.4 ชอบทำงานเชิงรุก (Assertive)
 - 1.5 สามารถทำงานร่วมมือกับคนอื่นได้ (Co-operative)
 - 1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ (Decisive)
 - 1.7 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ (Dependent)
 - 1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้ (Dominant)
 - 1.9 มีพลังในตัวสูง (Energetic)
 - 1.10 มีความขยันหมั่นในการทำงาน (Persistent)
 - 1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident)
 - 1.12 มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง (Tolerant of stress)
 - 1.13 มีความรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility)
2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skill) ประกอบด้วย
 - 2.1 มีความฉลาดรู้ (Clever or intelligent)
 - 2.2 มีทักษะในการคิด (Conceptually skilled)
 - 2.3 มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)
 - 2.4 มีไหวพริบ สุภาพอ่อนน้อม (Diplomatic and tactful)
 - 2.5 มีความรู้ในงาน (Fluent in speaking)
 - 2.6 มีความสามารถในการเจรจา (Knowledgeable about the work)
 - 2.7 มีทักษะการบริหาร (Organized)
 - 2.8 มีทักษะการจูงใจ (Persuasive)
 - 2.9 มีทักษะทางสังคม (Socially skilled)

จากคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาดนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณสมบัติทางสมอง ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถ

โน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้น การศึกษาและการอบรมที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นผู้นำ ความรู้และความเชี่ยวชาญจะทำให้ผู้คนให้ความเคารพและเชื่อมั่นในสิ่งที่ผู้นำพูด นอกจากนี้ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเข้มแข็งทางจิตใจจะเป็นแรงผลักดันสำคัญเมื่อผู้นำต้องตัดสินใจดำเนินกิจกรรมใด ๆ โดยต้องมีความมั่นใจว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะมีอุปสรรคหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นก็ตาม

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นวิธีการสั่งการ เป็นหัวข้อที่ยอมรับทั่วไป มีความน่าสนใจในเรื่องของการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุเป้าหมาย มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

อภิษญา มณีมา (2560, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีผลทางสังคมที่ผู้นำใช้อำนาจต่อบุคคลอื่นให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ตนเองกำหนด รวมทั้งการสร้างความสามัคคีระหว่างบุคคลขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่มีผลต่อกลุ่มบุคคลที่ทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 211) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลสามารถชักจูง โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และแรงบันดาลใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ร่วมมือกันในกิจกรรมจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพิจารณาได้จากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือความต้องการด้วยความเต็มใจ อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

ชัยณรงค์ สร้างช้าง (2561, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลจากตำแหน่งหน้าที่ในการ โน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือความต้องการของตน โดยเต็มใจให้ความร่วมมือและประสานงานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการใช้อิทธิพลและความสามารถในการนำ เพื่อสร้างพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนีย์ กาศจำรูญ (2562, หน้า 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และช่วยให้อำนาจเป้าหมายของกลุ่ม การจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น

ภาวะผู้นำจึงเป็นผู้มีอำนาจมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานได้

บุษยามาส ผาดี (2563, หน้า 11) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงานใช้อิทธิพลหรืออำนาจในรูปแบบต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กร มีทักษะและเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ปฏิบัติการกิจตามแผนเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

วิษณุกร แดงแก้ว (2563, หน้า 14) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นให้ทำหรือปฏิบัติตามและเป็นบทบาทที่สามารถครองใจผู้ตามเป็นพฤติกรรมที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพ็ญญา ศรีเปลก (2563, หน้า 16) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตนเองในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้นำทาง และหาวิธีเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วรรณภา ไทยประยูร (2564, หน้า 21) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยมุ่งหวังให้เกิดการโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ พร้อมทั้งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 38) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรได้ใช้พลังความสามารถ อย่างเต็มศักยภาพของตน เพื่อกระตุ้นจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจใน กิจกรรมต่าง ๆ มีพฤติกรรมพึงพอใจเป็นไปในทิศทางร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มศักยภาพ

รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565, หน้า 23) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอำนาจต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้อยตามหรือปฏิบัติตาม สามารถชักนำ จูงใจ หรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรปฏิบัติการกิจให้สำเร็จและบรรลุตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้

McClelland (1961, p. 303) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการออกคำสั่ง แนะนำ หรืออำนวยความสะดวกที่มีผลต่อการปฏิบัติตนของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Mitchell and Larson (1978, p. 435) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจต่อผู้อื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Hersey and Blanchard (1982, p. 83) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจและชักจูงบุคคลหรือกลุ่ม ให้ร่วมมือกันดำเนินงานตามสถานการณ์ที่ผู้นำไม่สามารถจัดการเพียงลำพังได้

Koontz and Wrich (1987, p. 506) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นวิธีการหรือศิลปะในการใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Draft (2005, p. 5) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถเฉพาะบุคคลสามารถโน้มน้าว จูงใจ สร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลอื่นคล้อยตามและยอมรับนับถือ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำเริ่มได้รับความสนใจและทำการศึกษาอย่างจริงจังเกี่ยวกับผู้นำมาตั้งแต่ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 จนถึงปัจจุบัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ยุค ซึ่งจำแนกตามแนวทางการศึกษาและช่วงเวลา ดังนี้ (อัศนีย์ สุกิจใจ, 2560, หน้า 26 - 38)

ยุคที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ยุคที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ยุคที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ยุคที่ 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มต้นขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1930–1940 โดยในระยะแรก นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งมุ่งเน้นการค้นหาคุณลักษณะทั่วไปที่ปรากฏในตัวผู้นำ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับบุคคลากรที่ไม่ได้เป็นผู้นำ จุดเน้นสำคัญของทฤษฎีนี้อยู่ที่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งนักวิชาการได้แยกแยะและระบุว่า มีลักษณะเฉพาะใดบ้างที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเป็นผู้นำได้อย่างโดดเด่นคุณลักษณะที่มีกฎระบุว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ความฉลาด ความซื่อตรง และความมั่นใจในตนเอง โดยงานวิจัยในยุคเริ่มแรกมักศึกษาเฉพาะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้แนวคิดนี้เป็นที่รู้จักในอีกชื่อหนึ่งว่า “แนวทางบุรุษผู้ยิ่งใหญ่” ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิด และมีเพียงบุคคลบางกลุ่มเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยธรรมชาติได้กำหนดไว้ล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีพัฒนาการต่อมา โดย Stogdill ได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 163 ฉบับ ซึ่งจัดทำขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1949–1970 และได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้นำออกมา 5 ประการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำนั้นมิได้เป็นสิ่งที่ตายตัวตามธรรมชาติ แต่สามารถพัฒนา และหล่อหลอมผ่านประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้ได้ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วยความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่าง น้ำหนัก และความสูง อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ลักษณะทางกายภาพอาจให้ผลที่หลากหลายและไม่แน่นอนเมื่อพิจารณาพร้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ

2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย สถานภาพทางสังคม ระดับการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของสถานภาพในสังคม

3) คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ประกอบด้วย การมีความรู้ ความสามารถในการใช้ดุลพินิจ และทักษะในการสื่อสาร โดยเฉพาะการพูด

4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การอดทนต่อภาวะกดดันและความเครียด ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristic) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความมานะอดสาหะในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือความท้าทายที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทำงาน

6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristic) ประกอบด้วย ประกอบด้วย

ความสามารถในการสร้างและขำรงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การมีส่วนร่วมอย่างกลมกลืนในสังคม หรือชุมชน การมีทักษะในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลในกลุ่มหรือองค์กร

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ที่ยังมีข้อบกพร่อง ซึ่งส่งผลให้นักพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจกับภาวะผู้นำในบริบทของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมผู้นำนี้มีแนวคิดในเรื่องความสำเร็จของผู้นำเกิดจากการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่า โดยเชื่อว่าคุณลักษณะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่พฤติกรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า เราจึงสามารถเรียนรู้พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จเพื่อสามารถนำมาปรับปรุงตนเองได้ในการศึกษา จึงมีการมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมที่ดีของผู้นำ ดังนั้น นักวิจัยมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมใดที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผู้นำที่มีคุณภาพ โดยสมมติฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรมมีความหลากหลาย รวมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้อำนาจและการบริหารจัดการ ซึ่งจะมีการสำรวจแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย Rensis Likert (1966) ได้มีการนำเสนอแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างจากแนวคิดของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ควบคู่ไปกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งได้จำแนกคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะหลัก คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร และการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากรแต่ละคนอย่างเข้าใจ และให้ความเอาใจใส่ต่อความต้องการ ความรู้สึก และสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

2) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำในลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก โดยเน้นการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน เทคนิควิธีการ และการบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด โดยมองว่าพนักงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้งานสำเร็จ มากกว่าการให้ความสำคัญในฐานะปัจเจกบุคคล

Likert (1961, p. 223) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยได้นำเสนอแนวทางความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่ง

ออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ ในระบบนี้ ผู้นำผู้ควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายหน้าที่ วิธีการทำงาน สถานที่ และกำหนดเวลา สิ้นสุด หากงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะมีการลงโทษอย่างเข้มงวด ผู้นำมีความไว้วางใจในผู้ตามในระดับต่ำ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำมากเช่นกัน

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบมีเมตตา ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจหลัก แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น โดยผู้นำมีท่าทีคล้ายพ่อที่ดูแลลูก หากผู้ตามปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้นำจะดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ความเชื่อใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามยังคงอยู่ในระดับต่ำ

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบที่ปรึกษา ผู้นำจะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือแนวทางปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระมากขึ้น ผู้นำให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และมักใช้การมอบรางวัลแทนการลงโทษเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นมิตรและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับดี

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการลงความคิดเห็นร่วมกัน และการกำหนดเป้าหมาย ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งกับผู้นำได้อย่างเปิดเผย ผู้นำจะส่งเสริมและให้การสนับสนุนแทนการใช้อำนาจบังคับ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของทุกภาคส่วนในองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลักและวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งให้ ความสำคัญของผลผลิต (Production orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (Employee orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงานหัวหน้าจะทำให้มี ผลผลิตสูงในกลุ่ม และดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิต และจากการวิจัยทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน (Employee centered supervisors) มีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ผู้ตาม ในทางกลับกันหัวหน้าที่ มุ่งเน้นผลผลิต (Production centered supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า โดยทั่วไป หัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน พบว่า มีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต การวิจัยในภายหลังโดย Likert (1961) ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษา แบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้น การที่ส่วนรวมของพนักงานในการทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารความร่วมมือกันและการแก้ปัญหของความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน และแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และการตัดสินใจ โดยกลุ่มผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่างเท่านั้น (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) และยังมี การติดต่อแบบแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บริหารภายในบรรยากาศแห่งความมีมิตรภาพ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังมีสาระที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอของผู้ตาม
- 2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ตามให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 3) ระบบปฏิบัติการสื่อสารภายในองค์กรมีความว่องไวเป็นไปโดยอิสระ
- 4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ตามมีการโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ในการปฏิบัติงานร่วมกัน และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร
- 5) การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ
- 6) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายงานออกไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก
- 7) ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานที่สูงสุดตามเป้าหมาย

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอโฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร Lippitt and White, Lawin, Hemphill and Coons, Halpin and Winer และ Likert ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ 5 ทฤษฎี ดังนี้ คือ

1) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกเป็นผลงานการวิจัยของ Lippitt and White ภายใต้การควบคุมดูแลของ Lawin (1940) แห่งมหาวิทยาลัย ไอโอวา ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตนิยม (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำ ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จ

เด็ดขาดเพราะผู้นำประเภทนี้ เชื่อว่าการออกคำสั่งการใช้ระเบียบวินัยการควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวด และการให้คุณให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการ โดยมีได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และจะได้รับผลในลักษณะของการยอมรับจากผู้นำด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานผลผลิตก็ จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

(3) ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ อำนาจควบคุม บังคับบัญชาลูกน้อง น้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้ จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตรโดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลยความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงานเป็นการศึกษาพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ออกเป็น 4 แบบ

(1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว้ก่อนการติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

(2) ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

(3) ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนรวมในการทำงาน การพิจารณาแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

(4) ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความ

คิดเห็นซึ่งกันและกัน

3) เกิดจากการศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1945 โดยทีมวิจัยของสถาบันวิจัยธุรกิจ ซึ่งได้พยายามอธิบายมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยมองว่าพฤติกรรมเหล่านี้เป็นวิธีการที่บุคคลใช้ในการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต่อมา Hemphill and Coons (1957) ได้พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและดำเนินการวิจัยโดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานในหลากหลายสาขาอาชีพ ซึ่งได้ข้อคิดเห็นรวมทั้งหมด 1,800 ข้อ และได้สรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 4 มิติ ดังต่อไปนี้

(1) การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)

(2) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจการเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

(3) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณ และคุณภาพ (Production)

(4) การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)

(5) ความต้องการที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Fraternization)

(6) ความต้องการในการมอบรางวัลหรือรับโทษ หรือการตัดสินสิ่งต่าง ๆ (Evaluation)

(7) การกระทำที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในกิจกรรมของทีม (Initiation)

(8) การกระทำที่แสดงถึงการไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Domination)

(9) ความต้องการในแบ่งหน้าที่ และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

ในปีเดียวกัน Halpin and Winer (1957) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำและนำไปทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบินจำนวน 52 คนกรอกแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คนอธิบายพฤติกรรมผู้นำของพวกเขา ผู้วิจัยพยายามรวบรวมและจัดกลุ่มพฤติกรรมผู้นำต่าง ๆ ลงในมิติทั้ง 9 ของ Hemphill and Coons แต่ไม่สามารถวินิจฉัยหรือจัดในมิติเหล่านั้นได้ ดังนั้นจึงได้ทำการรวบรวมมิติเหล่านั้นจนเหลือเพียง 4 มิติ คือ

1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Consideration)

2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่นในงาน (Initiating Structure)

3) พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)

4) พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ปรากฏว่ามิติที่ผู้นำได้นำมาใช้คือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์

เป็นรายบุคคล (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่งต่อจากเรื่องภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่ เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม จึงจะบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งมีแนวคิดความหลักที่ปรากฏจากแนวคิดของ Fiedler, House และ Hersey & Blanchard (1982), Fiedler เสนอตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Fiedler's Contingency Model) โดยมีกรอบแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational Demands) โดย Fiedler เชื่อว่าแบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงาน ไปเน้นคน หรือจากเน้นคน ไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้ เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ติดตัวอย่างถาวร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้เครื่องมือวัด “แบบทดสอบผู้เข้าร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์” ซึ่งบอกว่า ผู้เข้าร่วมทดสอบ มีแนวโน้มในการเป็นผู้นำแบบเน้นงาน หรือเน้นความสัมพันธ์ และสามารถแบ่งสถานการณ์ของผู้นำเป็นออกเป็น 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ตามแบบจำลองของฟิลด์เลอร์ ได้ผสมผสาน ตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้ดีด้วยดี โครงสร้างของงานแข็ง และอำนาจของผู้นำมีมากจะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานอ่อน และอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด

House and Mitchell (1974, pp. 81-97) เสนอตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path-Goal Leadership Theory) ซึ่งมีแนวคิดคือ ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย (Goal) ของงานและเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงานอีก ประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนด ไว้จากกรอบแนวคิดดังกล่าว House ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ทั้งหมด 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบสั่งการ คือ ผู้ที่กำหนดมาตรฐาน และตารางเวลาสำหรับการปฏิบัติงาน พร้อมกับกำหนดกฎระเบียบ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด โดยจะแจ้งให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังในผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งลักษณะการนำแบบนี้มีแนวโน้มเป็นอำนาจนิยม

2) ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเป็นอยู่ และความเป็นส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำตัวเหมือนเพื่อนร่วมงาน และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค สิ่งนี้จะส่งผลให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ

3) ผู้นำแบบร่วมงาน คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ โดยจะมีการปรึกษาหารือ และขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ

4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน คือ ผู้นำที่ตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จ โดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ตามให้ทำงานอย่างเต็มที่ ในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เช่น โครงสร้างของงาน (Task-Structure) ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group) 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม (Personal characteristics of follower) เช่น ความฉลาดรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และศักยภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Hersey & Blanchard (1982, p. 150) ได้เสนอตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ที่เรียกว่า ทฤษฎี ความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's Situational Theory แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard มองว่า ผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงาน ความพร้อมในที่นี้ หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของ Hersey & Blanchard ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

1) ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2) ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง

3) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง - สูง

4) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีควมพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1) ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับบุคคลน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

2) ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเหมาะสมกับผู้ตามประเภทขาดความสามารถแต่มีความเชื่อมั่นในการทำงาน เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจ ในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

3) ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่ใส่ใจหรือให้ความสำคัญบุคคลากร คือ ผู้อาวุโสทั้งหมดในหน่วยงานนั้น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้ความคิดเห็นจากกลุ่มเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการลงความคิดเห็น การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายของงาน

4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งคนและงานในระดับที่ไม่สูงนัก โดยจะมีการควบคุมและดูแลอย่างกว้างขวาง แคตตั้งเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ในส่วนของการดำเนินงานและการตัดสินใจนั้น จะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ตามในประเภทนี้มีทั้งความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงมาก

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในช่วงที่สหรัฐอเมริกาเกิดการแปรรูป และฟื้นฟูองค์กรต่างๆ มากมาย เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทาง เศรษฐกิจที่สูงขึ้น

Burns (1978, p. 98) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างในด้านอำนาจ แรงจูงใจ และทักษะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสามารถสรุปได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีการ

ติดต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในลักษณะของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยสิ่งที่แลกเปลี่ยนจะนำไปสู่ประโยชน์ร่วม เช่น การทำงานเพื่อรับค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม โดยเน้นการพัฒนา การกระตุ้น และการยกย่องผู้ตาม จนสามารถส่งเสริมให้ผู้ตามเติบโตและกลายเป็นผู้นำได้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เรียกว่า "Domino effect" คือ เมื่อผู้นำมีการปฏิรูปในตนเอง จะกลายเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม

3) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างการปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านความปรารถนา ความต้องการ และค่านิยม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งยังยึดมั่นในหลักจริยธรรมขั้นสูง เช่น ความยุติธรรม และความเสมอภาคทางสังคม ผู้นำประเภทนี้จึงมุ่งมั่นสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม

Bass and Avolio (1994, p. 213) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือที่เรียกว่า การมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) คือความสามารถของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีอุดมการณ์วิสัยทัศน์ สามารถบริหารอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และยึดมั่นในจริยธรรม ผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือ และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม การสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ตามถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พวกเขาอยากเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องยึดมั่นในคุณธรรม ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ แต่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม และสังคมโดยรวม ผู้นำที่มีอิทธิพลในลักษณะนี้จะสามารถสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และเสริมสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างทัศนคติและความคิดในแง่บวก รวมถึงการกระตุ้นความรู้สึกของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในทีม ผ่านการมอบหมายงานที่มีความหมายและความท้าทาย เพื่อกระตุ้นและสร้างแนวคิดที่ดีใน

การทำงาน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารความหวังและภาพอนาคตที่สดใส จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำยังต้องแสดงความมุ่งมั่นในความสำเร็จของทีม และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามองข้ามประโยชน์ส่วนตน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีพลัง นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความสัมพันธ์ และการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์เชิงสร้างสรรค์ จะช่วยให้ผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนในทีม และสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยการทำให้พวกเขาตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน และเชิญชวนให้มีการตั้งสมมุติฐานใหม่ ๆ เพื่อเปลี่ยนมุมมองในการคำนึงถึงปัญหา ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการคิดแบบใหม่ โดยไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่น ถึงแม้ว่าอาจมีความคิดเห็นที่ต่างจากตนเอง การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาเป็นความท้าทายที่สามารถแก้ไขได้ด้วยกัน นอกจากนี้ ผู้นำมีบทบาทในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างย่อมมีทางออก โดยเน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สอบถามเกี่ยวกับค่านิยม และแนวปฏิบัติเดิม ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ซึ่งกระบวนการกระตุ้นทางปัญญานี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพของผู้ตามในการตระหนักถึงปัญหาและสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขได้ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การปฏิบัติต่อแต่ละคนอย่างเฉพาะเจาะจง โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่ต้องการ และลักษณะเฉพาะของบุคคล ผู้นำต้องสร้างการสื่อสารที่ดีและมีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งให้คำแนะนำและมอบหมายงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล และระดับทีม ผู้นำควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า โดยการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างใกล้ชิด เพื่อส่งเสริมการเติบโต และพัฒนาศักยภาพของผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยมองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ไม่ใช่แค่พนักงานคนหนึ่ง ผู้นำควรฟังอย่างตั้งใจ มีความเห็นอกเห็นใจ และมอบหมายงานที่ช่วยให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยไม่ทำให้รู้สึกเหมือนถูกตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

จากลักษณะที่กล่าวมาแล้วนั้นสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลากหลายลักษณะ ส่วนเป็นสิ่งที่บอกลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีในการบริหารตนเอง และผู้อื่น สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุน สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ

ครองใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

องค์กรจะมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้นั้น สิ่งสำคัญ คือการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เป็นดั่งเสาหลักให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

ภูมิภัทร สุวรรณศรี (2560, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นพดล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 14 - 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเป็นส่วนหนึ่งที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากร ในสถานศึกษาออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลในองค์กร โน้มน้าวชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นำทางการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ศิริรัตน์ ตรีเหรา (2560, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงาน ภาวะผู้นำไม่เพียงเป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสะท้อนถึงทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำโดยตรง การบริหารที่บรรลุจุดประสงค์ได้อย่างราบรื่นจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ

บุญยะสิต ขตทิวสา (2562, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานในองค์กรต่าง ๆ ที่สามารถบริหารงานจนองค์กรประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม

นราธิป โขกชยสุนทร (2562, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการบริหารจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้งานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพและตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เพ็ญภา ศรีเปลก (2563, หน้า 17) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็น เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 44) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากว่า ผู้นำนั้นจะต้อง เป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน บุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของ บุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงาน และสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นให้ผ่านลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำหมายถึง ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี และนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันสูง การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถ และความมุ่งมั่นของผู้นำในการพัฒนาตนเอง และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรมีบทบาทในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2554 หน้า 60) ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และจากการศึกษาค้นคว้า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้หลายท่าน ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายและคำจำกัดความจากนักวิจัย และนักวิชาการที่ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีแนวคิดหลากหลายและมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามทฤษฎีของนักวิจัย และนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Burns (1978, p. 20) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับ

จริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดถึงกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทางผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

Bass (1985, p. 20) กล่าวว่า iva ผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง คือ

1. ยกระดับความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายทั้งที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจงและเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ
2. จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง
3. ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น

Podsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter (1990) ได้แสดงทฤษฎีเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นสามารถแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น ๆ นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม และให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตามได้ ดังนั้นผู้ตามจึงเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ในระดับมากกว่าที่องค์การตั้งเป้าหมาย

House and Shamir (1993 cited in Bass, 1999, p. 23) และ Shamir, House and Arthur (1993, pp. 459 - 577) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในเชิงลึก นักวิจัยสองกลุ่มนี้ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกันระหว่างแนวคิดของตนเองและพฤติกรรมในฐานะของผู้นำหรือกลุ่มในระดับที่สูงขึ้น มีระดับความนับถือตนเอง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเพิ่มมากขึ้น มีความคล้ายคลึงกันระหว่างแนวคิดของตนเอง และระดับการรับรู้ในตัวผู้นำเพิ่มมากขึ้น เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในศักยภาพของกลุ่ม และเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงานและการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้น

Leithwood & Jantzi (1996, p. 510) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีบทบาทในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นความร่วมมือภายในกลุ่ม ซึ่งสามารถแสดงออกได้ใน 7 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การยอมรับเป้าหมายร่วมกัน การสนับสนุนในระดับบุคคล การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการตั้งความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

Yukl (1998, p. 246) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเช่นนี้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของผู้ตาม และยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือความคาดหมาย

Bass (1999, p. 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ เกิดความผูกพัน และรู้สึกมีพลังอำนาจโดยไม่รู้ตัว แรงจูงใจที่เกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัวเหล่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านพฤติกรรมที่มั่นคงและยืนนาน อย่างเช่น การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้านการกำกับตนเอง (Self-monitoring) และด้านการประเมินด้วยตนเอง (Self-evaluation) เพิ่มสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตามนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีระดับแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น

Northouse (2004, p. 169) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องอารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายในระยะยาว รวมไปถึงเป็นกระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม การตอบสนองความต้องการ และการดูแลผู้ตามในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปยังเป็นรูปแบบของอิทธิพลที่ผลักดันให้ผู้ตามประสบความสำเร็จมากเกินกว่าความคาดหวัง

Yukl (2006, p. 264) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ซึ่ซม ความจงรักภักดี และความเคารพยกย่องในตัวผู้นำ โดยมองว่าผู้นำเป็นแบบอย่างที่มีคุณค่า และสมควรได้รับการยึดถือ และผู้นำเชิงปฏิรูปยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกิดความคาดหวังจากความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังกล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจที่เกิดจากการประพัตินเป็นแบบอย่างของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม การตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เหมาะสมตามรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปนี้ จะส่งผลกระทบต่องผู้ตามทางด้านค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติจริยธรรม รวมไปถึงด้านการประพฤติปฏิบัติ ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายในตนเองเพิ่มสูงขึ้นในด้านความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงพลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่มและเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและคนรอบข้าง

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง คุณลักษณะของการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน การส่งเสริมการนำ

เทคโนโลยีไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจสามารถสร้างสรรค์และนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารผู้นำเชิงปฏิรูปยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และยังช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักการศึกษากล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ ดังนี้

ศิริรัตน์ ศรีเหรา (2560, หน้า 20-24) ใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bass (1985, pp. 14-20) ซึ่งจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกทางกายของผู้นำ เพื่อให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี เพื่อให้ผู้ตามเกิดความนับถือ
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกเพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดและการใช้สติปัญญา

อภิษญา มณีมา (2560, หน้า 17-18) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในความสามารถของผู้บริหาร รวมทั้งไว้วางใจในผู้นำ พร้อมทั้งมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้บริหารจึงต้องประพฤติตนอย่างเสียสละและมุ่งประโยชน์เพื่อส่วนรวม และองค์กรเป็นสำคัญ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจุดประกายความคิดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งมั่นพัฒนาและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พร้อมค้นหาแนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะสื่อสารถึงความตั้งใจจริงในการทำงานให้สำเร็จ และนำเสนอภาพอนาคตในแง่บวก เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีและความหวังในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดอย่างมีระบบ และส่งเสริมให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างลึกซึ้ง

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความใส่ใจ ดูแล และติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ซึ่งนับเป็นบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม ตามความสนใจ ความสามารถ และศักยภาพเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเมื่อมีความต้องการ ตลอดจนกระตุ้นแรงจูงใจ และส่งเสริมพลังภายใน เพื่อยกระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำแนกการแสดงออกพฤติกรรมออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูเกิดความยอมรับ เชื่อมั่น สรัทธา เคารพนับถือ รัก ชื่นชมยินดี ภาคภูมิใจ เกรงใจ ไว้วางใจในความสามารถ และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานด้วยคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม กล้าคิดกล้าทำกล้าตัดสินใจ มีความมั่นคงในอารมณ์ และแสดงภาวะผู้นำ อยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น จูงใจ หรือ จุดประกายความคิดให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชี้ให้เห็นว่าครูมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเพื่อสถานศึกษา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำให้ครูมีความตั้งใจและพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยปัญญาของตนเอง กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย ส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในตัวครูแต่ละคนเป็นการส่วนตัว ส่งเสริมและพัฒนาครูตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคลมอบหมายงานและหน้าที่ให้ครูได้อย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึง ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 21-22) ได้อาศัยแนวคิดของ Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4 กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นว่า ตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเคารพ ศรัทธา และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถ่ายทอดทัศนคติที่สามารถในการควบคุมสติในภาวะคับขัน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่มีคุณธรรมและยึดมั่นในจริยธรรม ไม่ใช้อำนาจของตนเองเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม แสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความมั่นคงในทัศนคติ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์และจุดประสงค์เดียวกัน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีกำลังใจ โดยเน้นการเสริมพลังภายใน สร้างเชื่อมั่นและความท้าทายในงาน จุดประกายในตัวบุคคลให้กระตือรือร้น มีทัศนคติเชิงบวก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพในอนาคตที่งดงาม ถ่ายทอดความรู้ และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน แสดงออกถึงความเชื่อว่าทุกคนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถละเลยประโยชน์ส่วนตน เพื่อมุ่งสู่ภารกิจและจุดมุ่งหมายหมายร่วมกันขององค์กร และยังส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสัมพันธ์ต่อจุดมุ่งหมายในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสำนึกถึงปัญหาในองค์กร และค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ในส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การคาดการณ์ การปรับเปลี่ยนมุมมองในการแก้ปัญหา รวมถึงการพบเจอกับเหตุการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะเปิดโอกาส และสนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นแต่ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าแสดงออก ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็น โอกาสในการเรียนรู้ และสามารถร่วมกันเอาชนะอุปสรรคได้จากพลังความร่วมมือของทุกคน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม โดยให้การเอาใจใส่แบบเฉพาะบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ส่งเสริม และกระตุ้นศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ศึกษาสิ่งใหม่ ๆ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ใส่ใจในการทำงานของแต่ละคน และส่งมอบงานเป็นสิ่งที่ช่วยปรับปรุง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งศึกษาสิ่งท้าทายใหม่ ๆ โดยมีผู้นำคอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562, หน้า 18-19) ได้อาศัยแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำนวน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การเป็นผู้มีบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพในตัวผู้นำ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความเต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีบารมีจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัว แก้ไขปัญหา และจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจของบุคลากร มีทักษะด้านการบริหารที่โดดเด่น สามารถตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

2. การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการ โน้มน้าวและกระตุ้นให้บุคลากรตอบสนองต่อความต้องการทั้งด้านความสำเร็จ อำนาจ และความสัมพันธ์ที่ดี โดยการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ใช้เหตุผลในการจูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสร้างการยอมรับนับถือในภารกิจของตน ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่ต้องการ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเป็นผู้คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละคน และสนับสนุนการพัฒนาอย่างเหมาะสมผ่านบทบาทของพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ผู้บริหารจะดูแล เอาใจใส่ และสื่อสารกับบุคลากรในระดับรายบุคคลอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความมั่นใจในตนเอง ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคลากร อันนำไปสู่ความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการทำงาน

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 20) ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของ Bass and Avolio, 1994 p. 113 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้

ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น โดยจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งเน้นการจูงใจและปลุกพลังให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างความมุ่งมั่น และแนวคิดเชิงบวก พร้อมทั้งสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งเน้นอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์ สร้างความเชื่อมั่น และค่านิยม แบบเดิมของตนเอง พร้อมสร้างความท้าทาย และให้การส่งเสริมสนับสนุนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการเรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ หรือคิดค้นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ทั้งนี้ ยังส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี โดยใส่ใจและพยายามตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล พร้อมทั้งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาอย่างเหมาะสมตามความต้องการของแต่ละบุคคล

รัฐธรรมนูญฯ แดงสีดา (2565, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การจำแนกการแสดงออกพฤติกรรม ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ และยึดหลักบนความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม เพื่อกระตุ้นความรู้สึกรักของบุคลากรให้เกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ชื่นชม มีอิทธิพลทำให้บุคลากรเป็นพวกเดียวกัน เกิดความซื่อสัตย์ และมีความเสียสละทุ่มเท เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ทำความเข้าใจกับปัญหา มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้บุคลากรคำนึงถึงปัญหาและคอยสนับสนุนให้บุคลากรพยายามใช้กลยุทธ์และหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ในหน่วยงาน ใช้การคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อหาข้อสรุปใหม่ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงให้เห็น ในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศของการให้ความสนับสนุนบุคลากร มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และ

ทำให้บุคลากร รู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ คอยช่วยเหลือให้บุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

4. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้มีมาตรฐานสูงขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และมองข้ามผลประโยชน์ของตน โดยการสร้างจิตสำนึกที่ดีและการคิดแง่บวก แสดงถึงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายได้

พีรวัฒน์ ศีตีสาร (2565, หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรม การสร้างความภาคภูมิใจต่อบุคลากรเมื่อได้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรผู้ยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง และทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา ความเคารพ และ ความไว้วางใจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และเห็นคุณค่าในตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการสื่อสารถึงประโยชน์หรือด้านดีเกี่ยวกับเป้าหมาย และอธิบายถึงความสำคัญของงานที่ทำ ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ขึ้น และมีการให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานมาก

3. การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรในโรงเรียนของตน และเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และมีแบบแผนทำให้บุคลากรมีการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

4. การคำนึงถึงเอกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสนใจต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอน รวมทั้งรับฟังความต้องการ และความกังวลของบุคลากรในโรงเรียน มีความเข้าอกเข้าใจบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกันได้ตลอดเวลา มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงาน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามพฤติกรรมเฉพาะแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้มีบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอเมือง จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น เป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ตามเกิดการไว้วางใจ ยอมรับ ศรัทธา เมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย และต้องการเอาเป็น แบบ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลที่สามารถดึงดูดใจคนให้เกิดการยอมรับ ขอมปฏิบัติตามอย่าง เต็มใจทุ่มเทความพยายามในการทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน

2. การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด กระตุ้นจูงใจให้ ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น สามารถอุทิศตนเองเพื่อส่วนรวม ผู้บริหารหรือผู้นำ จะต้องตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ กระตือรือร้นและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานสร้างผลงานตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัด และความ สนใจของตน มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา

3. การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนใน อำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด กระตุ้นให้บุคลากร เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและ พยายามที่จะ แก้ปัญหาด้วยปัญญาของตนเอง กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และหลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จันทบุรี ตราด แสดงต่อผู้ร่วมงานโดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือชี้แนะ สร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงาม

อภิชาติ คงเพชร (2565, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ตาม พฤติกรรมเฉพาะแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่มี วิสัยทัศน์ ชัดเจนในวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสามารถถ่ายทอดแนวคิดนั้นไปยังผู้ตามได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และยึดมั่นในหลักศีลธรรมและ จริยธรรมในระดับสูง เป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ศรัทธา และความเคารพจากผู้ ตาม อีกทั้งยังเป็นผู้กำหนดพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจนต่ออนาคตของสถานศึกษา เป็นที่ยกย่องนับ ถือในวงกว้าง มีมาตรฐานในการทำงานสูง และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็ง

2. การสร้างแรงคลใจ หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม โดยใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการปลุกพลังภายใน สร้างแรงบันดาลใจและสร้างขวัญกำลังใจ พร้อมกระตุ้นผ่านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก ผู้นำจะทำให้เห็นถึงความสำเร็จที่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด เน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อการกำหนดเป้าหมายในอนาคต เห็นคุณค่าในตนเอง มีความสามารถในการแก้ปัญหา และเกิดปัญญาในการก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ

3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึง วิธีการหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา บอกให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส ที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผลและข้อมูลหลักฐานที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดความน่าค้นหา และการแสวงหาโอกาสโดยฝึกให้มองจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน และทำให้ผู้ตามรู้สึก ว่าตนมีคุณค่า มีความสำคัญและผู้นำจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน ในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้ของแต่ละบุคคล คอยให้คำปรึกษา แนะนำด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

Burns (1978, p. 20) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ทั้งผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงอารมณ์ด้านลบ เช่น ความกลัว ความโลภ หรือความอิจฉาริษยา ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างจิตใจของผู้ตาม โดยใช้แนวทางดึงดูความสนใจไปสู่อุดมการณ์และค่านิยมที่ดีงาม เช่น ความยุติธรรมและเสรีภาพ ตามแนวคิดของเบอร์น ระบุว่า บุคคลในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปได้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถส่งอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาได้เช่นกัน และเชื่อว่าสามารถใช้ได้มาจนถึงยุคปัจจุบัน Burns ได้ระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 3 ประการ คือ

1. อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่ช่วยกระตุ้นอารมณ์ของผู้ตามให้อยู่ในระดับสูง ส่งผลให้เกิดการเลียนแบบและความผูกพันต่อผู้นำ
2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ การกระทำของผู้นำที่

สามารถทำความเข้าใจกับปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง จนทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการดูแลและบริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารที่ละเอียดเจาะจง แสดงความเอาใจใส่และให้ความสนใจต่อผู้ตามในฐานะปัจเจกบุคคล รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการและศักยภาพของแต่ละคนอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถเติบโตได้อย่างเต็มศักยภาพ

Bass (1985, pp. 207-210) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือคำว่า Charisma ในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์หรือคุณสมบัติที่โดดเด่น ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะมีอำนาจภายในตัวที่สามารถส่งผลลึกซึ้งและมีเอกลักษณ์ต่อผู้ติดตาม ทำให้เกิดความจงรักภักดีและการอุทิศตน โดยไม่มีเงื่อนไขจากผู้ตามนั้นๆ

2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องนั้น ส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกพึงพอใจและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามตามลักษณะเฉพาะของแต่ละคน โดยการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล และใช้แนวทางการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการในการพัฒนาของผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ รวมถึงให้ความใส่ใจเป็นพิเศษกับผู้ตามที่ประสบปัญหา และปฏิบัติต่อผู้ตามเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน

3. การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา คือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการปรับเปลี่ยนในด้านการคำนึงถึงปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา นั้น ควรดำเนินการโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความน่าเชื่อถือ และค่านิยมที่ยึดถือ มากกว่าการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร่งด่วน ทั้งนี้ การกระตุ้นแนวคิดของผู้นำเชิงปฏิรูปมีส่วนช่วยให้ผู้ตามมีความเข้าใจสถานการณ์ที่เผชิญอย่างรอบด้าน รู้จักใช้เหตุผลและดุลยพินิจอย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการใด ๆ

Bass and Avolio (1993, p. 19) ได้พัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยไม่ใช้พลังอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะทำตัวเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่นและกลุ่มโดยรวม ผู้นำจะเน้นความสำคัญในเรื่องของความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการแสดงความยุติธรรมและความเสมอภาค นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และเป็นที่ยอมรับในด้านการบริหารงานจากผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงสามารถทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง และสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำให้โอกาสแก่ผู้ติดตามในการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในผู้ตาม ผ่านการสร้างแรงจูงใจภายใน เพื่อให้พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังควรส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น และพัฒนาจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีพลังจากภายในที่จะมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าในองค์กร พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามคำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยผู้นำมีแนวทางสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการค้นคว้าหาทางแก้ไขใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาข้อสรุปให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิด และหาทางออกสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองในระดับสูงผ่านวิธีการที่หลากหลาย ผู้นำยังส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่เป็นพื้นฐาน พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและให้เหตุผลโดยปราศจากการวิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งช่วยให้ผู้ตามมองปัญหาเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พร้อมปลูกฝังความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาสามารถคลี่คลายได้ แม้จะมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็ตาม อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงพลังของความคิดในการเอาชนะความท้าทายเหล่านั้น ดังนั้น การกระตุ้นทางปัญญาจึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถเข้าใจ และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ตาม โดยมุ่งเน้นเรื่องการติดตามดูแลเป็นพิเศษในระดับบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญ และมีคุณค่า ผู้นำทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงโดยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความสามารถเฉพาะตัวอย่างเต็มที่ รวมถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย นอกจากนี้ ผู้นำยังให้ความเคารพและให้เกียรติต่อความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ตามในกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล รวมถึงการเข้าใจและยอมรับความหลากหลาย และมีการมอบหมายงานที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจของพวกเขา

Yukl (1998, p. 215) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร
3. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็ง มีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่ย่ายในการสร้าง

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15-17) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
2. ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า
3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์
4. รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่า

5. การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน

Covey (2004, pp. 254 - 255) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีดังนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบนความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรเปิดโอกาสกระตุ้นทางปัญญาผู้ตามให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะต้องให้ความสนใจและใส่ใจต่อสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยผู้นำควรรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของผู้ตามอย่างใกล้ชิด รวมทั้งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ยอมรับข้อผิดพลาด และเปิดรับแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 21 - 25) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี คือ ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ติดตาม โดยที่ผู้นำจะได้รับการเคารพ และศรัทธาจากผู้ตาม ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ตามเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย ผู้ตามมักจะพยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำ และมีความปรารถนาที่จะเป็นเหมือนผู้นำของตน สิ่งที่ผู้นำต้องมีเพื่อให้ได้คุณลักษณะเช่นนี้คือ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และส่งต่อให้ผู้ตามเข้าใจได้ ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่

สม่ำเสมอ และสามารถควบคุมอารมณ์ สติ ในช่วงสถานการณ์ที่เลวร้าย นอกจากนี้ ผู้นำต้องมี จริยธรรมและศีลธรรม เลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และมุ่งเน้นการทำงานเพื่อ ประโยชน์ของผู้อื่น นอกจากนี้ ผู้นำยังจำเป็นต้องแสดงออกถึงความสามารถ ความมุ่งมั่น ความชาญ ฉลาด ความมั่นใจ รวมถึงความยึดมั่นในอุดมการณ์ ความน่าเชื่อถือ และค่านิยมของตนอย่างแน่วแน่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีส่วนช่วยเสริมสร้างความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และเป็นหนึ่งเดียวระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมี ทศนคติและเป้าหมายร่วมกันเป็นแรงขับเคลื่อนการแสดงผลออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บังคับช่วยกระตุ้น ให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นในการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชามักมีแนวโน้มที่จะประพฤติตามพฤติกรรมของผู้นำโดยอาศัยความเชื่อมั่น และ ความศรัทธาที่มีต่อผู้นำเป็นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกในการปรับเปลี่ยนจึงสามารถ รักษาอำนาจของตนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย และดำเนินพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นแรงจูงใจภายในของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบความท้าทายให้แก่ภารกิจที่รับผิดชอบ ผู้นำปลุกเร้าขวัญกำลังใจของกลุ่ม ผ่านทศนคติเชิงบวกและมุมมองที่มองโลกในแง่ดี พร้อมแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อจุดมุ่งหมายและ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งยังยืนยันความเชื่อถือในความสำเร็จของทุกคน วิธีการนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่ภารกิจขององค์กร และสร้างพันธะสัญญากับจุดมุ่งหมายระยะ ยาว เมื่อผู้นำให้ความใส่ใจเป็นรายบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้รับกำลังใจให้เผชิญปัญหาอย่างมี ประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประเด็น ปัญหาในสำนักงาน และแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ได้ข้อสรุปที่เหนือกว่าเดิม นอกจากต้องคิด และแก้ไขปัญหาให้เป็นระบบแล้ว ผู้นำยังนำเสนอแนวคิดแปลกใหม่ เช่น การ ตั้งสมมติฐาน การพลิกมุมมองต่อปัญหา หรือการพบเจอสถานการณ์ซ้ำเดิมด้วยแนวทางใหม่ ผู้นำ ส่งเสริมให้ผู้ตามเสนอข้อคิดเห็นโดยไม่ตัดสินความคิดเห็นที่แตกต่าง ทำให้พวกเขามองปัญหาเป็น โอกาสในการสร้างสรรค์ทางออกร่วมกัน พร้อมสร้างความน่าเชื่อถือว่าทุกปัญหาย่อมมีทางแก้ แม้ อุปสรรคจะมากเพียงใด พลังความร่วมมือก็จะเอาชนะได้ ทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้ง คำถามต่อค่านิยม ความน่าเชื่อถือ และประเพณีของตนเอง ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนา ถึงการรับรู้ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายกับ ผู้ตามโดยดูแลเอาใจใส่ในระดับบุคคล ทำให้พวกเขารับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ผู้นำ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมศักยภาพ และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะเจาะจงของแต่ละ

คน พร้อมเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองในบรรยากาศสนับสนุนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์เชิงลึก รับฟังความกังวลของผู้ตามและมองเห็นพวกเขาในฐานะ “บุคคล” ที่มีศักยภาพ ทั้งยังเปิดโอกาสให้เผชิญความท้าทายใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและขีดความสามารถต่อไป

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64-72) ได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ และสร้างความไว้วางใจ โดยให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง มีความมั่นคงในพฤติกรรม และกล้าที่จะยอมรับข้อผิดพลาดร่วมกัน รวมถึงต้องมีการชี้แนะตนเองตามหลักจริยธรรมที่ถูกต้อง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาการคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาคำตอบสำหรับสมมติฐาน และคำถามต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน โดยหลีกเลี่ยงการตำหนิในที่สาธารณะ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาคำตอบสำหรับสมมติฐานและคำถามต่าง ๆ รวมถึงการปรับเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน โดยหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ในที่สาธารณะ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาผู้นำในบทบาทนี้ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือผู้ให้คำแนะนำที่มอบโอกาสที่เหมาะสมในการศึกษาสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งยอมรับและเห็นค่าของความหลากหลาย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ระบุไว้ข้างต้น สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปได้ดังนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	1. Burns (1987)	2. Bass (1985)	3. Bass and Avolio (1990)	4. Bass and Avolio (1993)	5. Yukl (1998)	6. Gibson, Ivancevich, and Donnelly	7. Covey (2004)	8. Bass and Riggio (2006)	9. Oke, Mushi, and Walumbwa (2009)	10. ศุภวัฒน์ บุตรภูม (2560)	11. อภิษฎา มณีมา (2560)	12. ศิริรัตน์ ตริหระ (2560)	13. เพ็ญเกียรติ ชูมวัน (2560)	14. รัตติมา นุชอุบล (2561)	15. ศิริลักษณ์ สมิเจม (2562)	16. วุฒินันท์ โพทะคา (2564)	17. ธัญญานนท์ เสงส์ดี (2565)	18. พีรวัฒน์ ศิริสาร (2565)	19. วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565)	20. อภิชาติ คงเพชร (2565)	ความถี่ (20)	ร้อยละ (100)
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18	90
2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18	90
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20	100
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	75
5. บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10
6. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10
7. รางวัลเกินคาดหมาย	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5
8. ความใส่ใจส่วนบุคคล	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5
9. การบริหารด้วยการละเว้น	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางที่ 5 แสดงออกมาในรูปความถี่ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 9 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาเลือกจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีความถี่สูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

จากตารางสังเคราะห์รวมได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charismatic Leadership)

อภิขญา มณีมา (2560, หน้า 17-18) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในความสามารถของผู้บริหาร รวมทั้งไว้วางใจในผู้นำ พร้อมทั้งมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้บริหารจึงต้องประพฤติตนอย่างเสียสละและมุ่งประโยชน์เพื่อส่วนรวม และองค์การเป็นสำคัญ

ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560, หน้า 25-26) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูเกิดความยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา เคารพนับถือ รัก ชื่นชมยินดี ภาคภูมิใจ เกรงใจ ไว้วางใจในความสามารถ และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานด้วยคุณธรรมเสียสละเพื่อส่วนรวม กล้าคิดกล้าทำกล้าตัดสินใจ มีความมั่นคงในอารมณ์ และแสดงภาวะผู้นำอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 21-22) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นว่า ตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเคารพ ศรัทธา และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถ่ายทอดทัศนคติได้ สามารถในการควบคุมสติในภาวะคับขัน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่มีคุณธรรมและยึดมั่นในจริยธรรม ไม่ใช้อำนาจของตนเองเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม แสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความมั่นคงในทัศนคติ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์และจุดประสงค์เดียวกัน

ศิริลักษณ์ สมีแจ่ม (2562, หน้า 18-19) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพในตัวผู้นำ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความเต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีบารมีจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถกำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัว แก้ไขปัญหา และจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจของบุคลากร มีทักษะด้านการบริหารที่โดดเด่น สามารถตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 20) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่า

ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น โดยจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน

ชัยญามาศ แดงสีดา (2565, หน้า 22-23) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ และยึดหลักบนความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม เพื่อกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรให้เกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ใฝ่กว้างใจ ซึ่ชื่นชม มีอิทธิพลทำให้บุคลากรเป็นพวกเดียวกัน เกิดความซื่อสัตย์ และมีความเสียสละทุ่มเท เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พิรวัฒน์ ศีตีสาร (2565, หน้า 6-7) กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรม การสร้างความภาคภูมิใจต่อบุคลากรเมื่อได้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรผู้ยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง และทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา ความเคารพ และ ความใฝ่กว้างใจ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจ มี ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และเห็นคุณค่าในตนเอง

วารภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565, หน้า 7-8) กล่าวว่า การเป็นผู้มีบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ตามเกิดการใฝ่กว้างใจ ยอมรับ ศรัทธา เมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย และต้องการเอาเป็นแบบ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลที่สามารถดึงดูดใจคนให้เกิดการยอมรับ ยอมปฏิบัติตามอย่างเต็มใจทุ่มเทความพยายามในการทำงาน โดยไม่หวังผลตอบแทน

อภิชาติ คงเพชร (2565, หน้า 9-10) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่มีวิสัยทัศน์ ชัดเจนในวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสามารถถ่ายทอดแนวคิดนั้นไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และยึดมั่นในหลักศีลธรรมและจริยธรรมในระดับสูง เป็นผู้นำที่ได้รับความใฝ่กว้างใจ ความเชื่อมั่น ศรัทธา และความเคารพจากผู้ตาม อีกทั้งยังเป็นผู้กำหนดพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจนต่ออนาคตของสถานศึกษา เป็นที่ยกย่องนับถือในวงกว้าง มีมาตรฐานในการทำงานสูง และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ได้ อย่างเข้มแข็ง

Burns (1978, p. 20) กล่าวว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ช่วยกระตุ้นอารมณ์ของผู้ตามให้อยู่ในระดับสูง ส่งผลให้เกิดการเลียนแบบและความผูกพันต่อผู้นำ

Bass and Avolio (1993, p.19) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ การที่ผู้นำแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยไม่ใช้พลังอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะทำตัวเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้อื่นและกลุ่มโดยรวม ผู้นำจะเน้นความสำคัญ

ในเรื่องของความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการแสดงความยุติธรรมและความเสมอภาค นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และเป็นที่ยอมรับในด้านการบริหารงานจากผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงสามารถทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง และสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Yukl (1998, p. 215) กล่าวว่า ความสามารถในการมีอำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่ออย่างเข้มแข็ง มีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่ยากในการสร้าง

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15-17) กล่าวว่า การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

Covey (2004, pp. 254-255) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดคบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบนความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) กล่าวว่า ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ติดตาม โดยที่ผู้นำจะได้รับการเคารพ และศรัทธาจากผู้ตาม ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ตามเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย ผู้ตามมักจะพยายามปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำ และมีความปรารถนาที่จะเป็นเหมือนผู้นำของตน สิ่งที่ผู้นำต้องมีเพื่อให้ได้คุณลักษณะเช่นนี้คือ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และส่งต่อให้ผู้ตามเข้าใจได้ ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ และสามารถควบคุมอารมณ์ สติ ในช่วงสถานการณ์ที่เลวร้าย นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีจริยธรรมและศีลธรรม เลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น นอกจากนี้ ผู้นำยังจำเป็นต้องแสดงออกถึงความสามารถ ความมุ่งมั่น ความชาญฉลาด ความมั่นใจ รวมถึงความยึดมั่นในอุดมการณ์ ความน่าเชื่อถือ และค่านิยมของตนอย่างแน่วแน่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีส่วนช่วยเสริมสร้างความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และเป็นหนึ่งเดียวระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีทัศนคติและเป้าหมายร่วมกันเป็นแรงขับเคลื่อนการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้นำยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นในการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชามักมีแนวโน้มที่จะประพฤติตามพฤติกรรมของผู้นำโดยอาศัยความเชื่อมั่น และความศรัทธาที่มีต่อผู้นำเป็นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกในการปรับเปลี่ยนจึงสามารถรักษาอำนาจของตนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย และดำเนินพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64-72) กล่าวว่า ผู้นำควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ และสร้างความไว้วางใจ โดยให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง มีความมั่นคงในพฤติกรรม และกล้าที่จะยอมรับข้อผิดพลาดร่วมกัน รวมถึงต้องมีการชี้แนะตนเองตามหลักจริยธรรมที่ถูกต้อง

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นแบบอย่างของผู้นำให้เป็นที่น่าเคารพนับถือ ยกย่อง ศรัทธาและทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ภาคภูมิใจ เชื่อมมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเมื่อได้ทำงานร่วมกัน มีการกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและผู้อื่น เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม มีความกล้าเผชิญปัญหาที่จะเอาชนะอุปสรรค ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

ศิริรัตน์ ตรีहरา (2560) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้นำให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม

อภิขญา มณีมา (2560, หน้า 17-18) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจ ดูแล และติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ซึ่งนับเป็นบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม ตามความสนใจ ความสามารถ และศักยภาพเฉพาะบุคคล ทั้งนี้ ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเมื่อมีความต้องการ ตลอดจนกระตุ้นแรงจูงใจและส่งเสริมพลังภายใน เพื่อยกระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560, หน้า 25-26) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในตัวครูแต่ละคนเป็นการส่วนตัว ส่งเสริมและพัฒนาครูตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคลมอบหมายงานและหน้าที่ให้ครูได้อย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้ง สอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 21-22) กล่าวว่า ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม โดยให้การเอาใจใส่แบบเฉพาะบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ส่งเสริม และกระตุ้นศักยภาพของ

ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ศึกษาสิ่งใหม่ ๆ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ใส่ใจในการทำงานของแต่ละคน และส่งมอบงานเป็นสิ่งที่ช่วยในปรับปรุง และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งศึกษาสิ่งท้าทายใหม่ ๆ โดยมีผู้นำคอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562, หน้า 18-19) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละคน และสนับสนุนการพัฒนาอย่างเหมาะสมผ่านบทบาทของพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ผู้บริหารจะดูแล เอาใจใส่ และสื่อสารกับบุคลากรในระดับรายบุคคลอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความมั่นใจในตนเอง ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคลากร อันนำไปสู่ความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการทำงาน

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 20) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี โดยใส่ใจและพยายามตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล พร้อมทำหน้าที่ให้คำปรึกษาอย่างเหมาะสมตามความต้องการของแต่ละบุคคล

ชญามาศ แดงสีดา (2565, หน้า 22-23) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็น ในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศของการให้ ความสนับสนุนบุคลากร มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากร รู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ คอยช่วยเหลือให้บุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

พิรวัฒน์ สิตติสาร (2565, หน้า 6-7) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความใส่ใจต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอน รวมทั้งรับฟังความต้องการ และความกังวลของบุคลากรในโรงเรียน มีความเข้าอกเข้าใจบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกันได้ตลอดเวลา มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

วารภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565, หน้า 7-8) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จันทบุรี ๓ แสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือชี้แนะ สร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงาม

อภิชาติ คงเพชร (2565, หน้า 9-10) กล่าวว่า การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน และทำให้ผู้ตามรู้สึก ว่าตนมีคุณค่า มีความสำคัญและผู้นำจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน ในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้ของแต่ละบุคคล คอยให้คำปรึกษา แนะนำด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

Burns (1978, p. 20) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการดูแลและบริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารที่เฉาะเจาะจง แสดงความเอาใจใส่และให้ความสนใจต่อผู้ตามในฐานะปัจเจกบุคคล รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการและศักยภาพของแต่ละคนอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถเติบโตได้อย่างเต็มศักยภาพ

Bass (1985, pp.207-210) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ตามนั้น ส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกพึงพอใจและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามตามลักษณะเฉพาะของแต่ละคน โดยการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล และใช้แนวทางการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการในการพัฒนาของผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ รวมถึงให้ความใส่ใจเป็นพิเศษกับผู้ตามที่ประสบปัญหา และปฏิบัติต่อผู้ตามเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน

Bass and Avolio (1993, p.19) กล่าวว่า การที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ตาม โดยมุ่งเน้นเรื่องการติดตามดูแลเป็นพิเศษในระดับบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีความสำคัญ และมีคุณค่า ผู้นำทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงโดยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความสามารถเฉพาะตัวอย่างเต็มที่ รวมถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย นอกจากนี้ ผู้นำยังให้ความเคารพและให้เกียรติต่อความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ตามในกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล รวมถึงการเข้าใจและยอมรับความหลากหลาย และมีการมอบหมายงานที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจของพวกเขา

Yukl (1998, p. 215) กล่าวว่า การปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

Covey (2004, pp. 254-255) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องให้ความสนใจและใส่ใจต่อสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยผู้นำควรรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของผู้ตามอย่างใกล้ชิด รวมทั้งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ยอมรับข้อผิดพลาด และเปิดรับแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) กล่าวว่า ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายกับผู้ตามโดยดูแลเอาใจใส่ในระดับบุคคล ทำให้พวกเขารับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมศักยภาพ และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะเจาะจงของแต่ละคน พร้อมเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเองในบรรยากาศสนับสนุนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์เชิงลึก รับฟังความกังวลของผู้ตามและมองเห็นพวกเขาในฐานะ “บุคคล” ที่มีศักยภาพ ทั้งยังเปิดโอกาสให้เผชิญความท้าทายใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและขีดความสามารถต่อไป

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64-72) กล่าวว่า ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาผู้นำในบทบาทนี้ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือผู้ให้คำแนะนำที่มอบโอกาสที่เหมาะสมในการศึกษาสิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งยอมรับและเห็นค่าของความหลากหลาย

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของผู้ตาม เพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้นำควรให้การดูแลเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่และก้าวหน้าในสายงาน รวมถึงการกระจายอำนาจในการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ศิริรัตน์ ตรีเหรา (2560) กล่าวว่า การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดและการใช้สติปัญญา

อภิชญา มณีมา (2560, หน้า 17-18) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดอย่างมีระบบ และส่งเสริมให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างลึกซึ้ง

ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560, หน้า 25-26) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำให้ครูมีความตั้งใจและพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยปัญญาของตนเอง กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย ส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 21-22) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสำนึกถึงปัญหาในองค์กร และค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ใน ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การคาดการณ์ การปรับเปลี่ยนมุมมองในการแก้ปัญหา รวมถึงการพบเจอกับเหตุการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะเปิดโอกาส และสนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นแต่ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าแสดงออก ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสามารถร่วมกันเอาชนะอุปสรรคได้จากพลังความร่วมมือของทุกคน

ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562, หน้า 18-19) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสร้างการยอมรับนับถือในภารกิจของตน ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่ต้องการส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วุฒินันท์ โพหะดา (2564, หน้า 20) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์ สร้างความเชื่อมั่น และค่านิยมแบบเดิมของตนเอง พร้อมสร้างความท้าทาย และให้การส่งเสริมสนับสนุนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ หรือคิดค้นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ทั้งนี้ ยังส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ธัญญามาศ แดงสีดา (2565, หน้า 22-23) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำความเข้าใจกับปัญหา มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้บุคลากรคำนึงถึงปัญหาและคอยสนับสนุนให้บุคลากรพยายามใช้กลยุทธ์และหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ในหน่วยงาน ใช้การคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อหาข้อสรุปใหม่ร่วมกัน

พีรวัฒน์ สิตติสาร (2565, หน้า 6-7) กล่าวว่า การกระตุ้นเขาวงปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรในโรงเรียนของตน และเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และมีแบบแผน

ทำให้บุคลากรมีการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

วารภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565, หน้า 7-8) กล่าวว่า การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาจันทบุรี ตรวจจับให้บุคลากรเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและ พยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยปัญญาของตนเอง กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

อภิชาติ คงเพชร (2565, หน้า 9-10) กล่าวว่า การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึง วิธีการ หรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา บอกให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส ที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผลและข้อมูลหลักฐานที่น่าเชื่อถือก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดความนำค้นหา และการแสวงหาโอกาสโดยฝึกให้มองจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาวิธีการการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

Burns (1978, p. 20) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การกระทำของผู้นำที่สามารถทำความเข้าใจกับปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง จนทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาจากมุมมองใหม่ของตนเอง

Bass (1985, pp. 207-210) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการปรับเปลี่ยนในด้านการคำนึงถึงปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา นั้น ควรดำเนินการโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความน่าเชื่อถือ และค่านิยมที่ยึดถือ มากกว่าการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเร่งด่วน ทั้งนี้ การกระตุ้นแนวคิดของผู้นำเชิงปฏิรูปมีส่วนช่วยให้ผู้ตามมีความเข้าใจสถานการณ์ที่เผชิญอย่างรอบด้าน รู้จักใช้เหตุผลและดุลยพินิจอย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการใด ๆ

Bass and Avolio (1993, p. 19) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามคำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยผู้นำมีแนวทางสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการค้นคว้าหาทางแก้ใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาข้อสรุปให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิด และหาทางออกสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองในระดับสูงผ่านวิธีการที่หลากหลาย ผู้นำยังส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่เป็นพื้นฐาน พร้อมเปิดโอกาส

ให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและให้เหตุผลโดยปราศจากการวิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งช่วยให้ผู้ตามมองปัญหาเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พร้อมปลูกฝังความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาสามารถคลี่คลายได้ แม้จะมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็ตาม อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงพลังของความสามัคคีในการเอาชนะความท้าทายเหล่านั้น ดังนั้น การกระตุ้นทางปัญญาจึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเข้าใจ และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง

Yukl (1998, p. 215) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15-17) กล่าวว่า การกระตุ้นทางเซาว์ปัญญาคือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

Covey (2004, pp. 254-255) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำควรเปิดโอกาสกระตุ้นทางปัญญาผู้ตามให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนิ่งถึงประเด็นปัญหาในสำนักงาน และแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ได้ข้อสรุปที่เหนือกว่าเดิม นอกจากต้องคิด และแก้ไขปัญหาให้เป็นระบบแล้ว ผู้นำยังนำเสนอแนวคิดแปลกใหม่ เช่น การตั้งสมมติฐาน การพลิกมุมมองต่อปัญหา หรือการพบเจอสถานการณ์ซ้ำเดิมด้วยแนวทางใหม่ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามเสนอข้อคิดเห็นโดยไม่ตัดสินความคิดเห็นที่แตกต่าง ทำให้พวกเขามองปัญหาเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์ทางออกร่วมกัน พร้อมสร้างความน่าเชื่อถือว่าทุกปัญหาย่อมมีทางแก้ แม้อุปสรรคจะมากเพียงใด พลังความร่วมมือก็จะเอาชนะได้ ทั้งยังกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งคำถามต่อคำนิยามความน่าเชื่อถือ และประเพณีของตนเอง ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาถึงการรับรู้ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64-72) กล่าวว่า ผู้นำต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาการคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาคำตอบสำหรับสมมติฐาน และคำถามต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน โดยหลีกเลี่ยงการตำหนิในที่สาธารณะ

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิด โอกาสที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน เพื่อหาบทสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ นำเสนอ วิธีแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหาแบบเป็นขั้นเป็นตอน โดยการใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจ ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

อภิชญา มณีมา (2560, หน้า 17-18) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ วิธีการที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจประกายความคิด เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งมั่นพัฒนาและ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พร้อมค้นหาแนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย ผู้บริหารจะสื่อสารถึงความตั้งใจจริงในการทำงานให้สำเร็จ และนำเสนอภาพอนาคตในแง่บวก เพื่อ สร้างทัศนคติที่ดีและความหวังในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560, หน้า 25-26) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น จูงใจ หรือจูงประกายความคิดให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความ กระตือรือร้น เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชี้ให้เห็นว่าครูมีความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจในงานที่ได้รับ มอบหมาย อุทิศตนเพื่อสถานศึกษา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 21-22) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีกำลังใจ โดยเน้นการเสริมพลังภายใน สร้างเชื่อมั่น และความท้าทายในงาน จูงประกายในตัวบุคคลให้กระตือรือร้น มีทัศนคติเชิงบวก ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพในอนาคตที่ดียิ่งงาย ถ่ายทอดความรู้ และจูงมุ่งหมายอย่างชัดเจน แสดงออก ถึงความเชื่อว่าทุกคนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถละเลย ประโยชน์ส่วนตน เพื่อมุ่งสู่ภารกิจและจุดมุ่งหมายหมายร่วมกันขององค์กร และยังส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสัมพันธ์ต่อจุดมุ่งหมายในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562, หน้า 18-19) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงถึงความสามารถในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้บุคลากรตอบสนองต่อความต้องการทั้งด้าน ความสำเร็จ อำนาจ และความสัมพันธ์ที่ดี โดยการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ใช้เหตุผลในการจูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Bass and Avolio (1993, p.19) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ กระบวนการที่ ผู้นำให้โอกาสแก่ผู้ติดตามในการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในผู้ตาม ผ่านการสร้างแรงจูงใจภายใน เพื่อให้พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังควรส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น และพัฒนาจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีพลังจากภายในที่จะ มุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าในองค์กร พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

Covey (2004, pp. 254-255) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำควรมอง วิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมาย ในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำใช้กระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบความท้าทายให้แก่ภารกิจที่รับผิดชอบ ผู้นำปลุกเร้าขวัญกำลังใจของกลุ่มผ่านทัศนคติเชิงบวกและมุมมองที่มองโลกในแง่ดี พร้อมแสดงถึง ความมุ่งมั่นต่อจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งยังยืนยันความเชื่อถือในความสำเร็จของทุกคน วิธีการนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว ไปสู่ภารกิจขององค์กร และสร้าง พันธะสัญญากับจุดมุ่งหมายระยะยาว เมื่อผู้นำให้ความใส่ใจเป็นรายบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ ได้รับความใส่ใจให้เผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64-72) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญ โดยผู้นำควรทำให้สมาชิกในทีมรู้สึก ตื่นเต้นและมีความหวังในด้านบวก นอกจากนี้ยังควรเชื่อมโยงความคาดหวังของกลุ่มกับความ รับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันอีกด้วย

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การสร้างแรง บันดาลใจเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นและ โน้มน้าวผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ ผู้นำต้องส่งเสริมเจตคติที่ดี กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ท้าทาย และสร้าง แรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ ให้การสนับสนุนทางจิตใจ มอบรางวัลและการยกย่องที่

เหมาะสม อีกทั้งช่วยให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้นำต้องแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Transformational Leadership มีแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความน่าเชื่อถือ ทศนคติ คุณธรรม ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และยังไม่ทราบว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน

Burns (1978, pp. 55 - 58) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในหนังสือชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) คือ การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” ว่าการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกันภาวะผู้นำแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน โดยผู้นำจะตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการให้รางวัล เพื่อแลกกับความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามยังคงมีความต้องการอยู่ในระดับพื้นฐาน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยพยายามค้นหาแรงจูงใจ พัฒนาศักยภาพ และเพิ่มระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามต้องสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรม และพัฒนาการคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาคำตอบสำหรับสมมติฐาน และคำถามต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน โดยหลีกเลี่ยงการตำหนิในที่สาธารณะในลักษณะนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองฝ่าย ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ขณะที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้นำทางจริยธรรม สร้างจิตสำนึกในอุดมการณ์อันสูงส่ง ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดมั่นในค่านิยมทางจริยธรรมขั้นปลาย (End Values) เช่น เสรีภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ

ยกระดับพฤติกรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองฝ่ายอย่าง มีคุณธรรม สาระสำคัญของภาวะผู้นำจริยธรรมอยู่ที่การที่ผู้นำสามารถตระหนักและเข้าใจถึงความ ต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม โดยอำนาจนั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำ สามารถสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์เดิม พร้อมปลุกจิตสำนึกของผู้ตามให้เกิดการพัฒนาและ เติบโตอย่างมีคุณค่า

Bass (1985, p. 20) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยมีพื้นฐานแนวคิด มาจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burns (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในมุมมอง ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซึ่งชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตาม ดังนี้

1. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดจากการ ทำงาน
2. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรหรือทีม มากกว่า คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง
3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher-order need) ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น (Expansion of the follower's portfolio of needs and wants)

ซึ่งได้แสดงทรรศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นการขยายแนวคิดมาจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนกัน ระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนนี้อยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้นำได้พูดคุย กับผู้ตามถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ เงื่อนไข และรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับถ้าหากสามารถทำในสิ่งที่ ต้องการนั้น ให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหรือกระทำ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ หรือมากกว่าที่ผู้ตามคาดคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ โดยผู้นำจะมอบหมาย งานที่ท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (Bass, 1996, p. 4) ได้เสนอข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดของ Burns และของเขาเองว่ามีอยู่

3 ประการด้วยกัน (อภิขญา มณีมา, 2560 หน้า 24-25) คือ

1. Bass ได้เพิ่มมุมมองด้านผลกระทบในตัวผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม คือ “ขยายขอบเขต ความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น
2. แนวคิดของ Burns มุ่งเน้นที่ผู้นำซึ่งต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้งยังมอง ในแง่ผลประโยชน์ที่สังคมได้รับว่าสังคมได้รับผลประโยชน์จากการกระทำของผู้นำหรือไม่ หมายความว่า ในความเห็นของ Burns ผู้นำจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปได้นั้น จะต้องทำประโยชน์

ให้แก่สังคม ในขณะที่ Bass มองที่คุณค่าของการกระทำของผู้นำ และมองในแง่ของระยะเวลา กล่าวคือการกระทำของผู้นำนั้น ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามเป็นระยะเวลานาน หรือไม่ ดังนั้นในทฤษฎีของ Burns Hitler จึงไม่จัดว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเนื่องจาก Hitler ไม่มีคุณธรรม จริยธรรม โทศเหี้ยมรุนแรงถึงแม้ว่า Hitler จะฉลาดหลักแหลมและทำให้เกิด การขับเคลื่อนทางสังคมในประเทศเยอรมนี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวก็ตาม ซึ่งขัดแย้งกับแนวทฤษฎีของ Burns ที่มองว่า Hitler มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เนื่องจาก Bass มองที่คุณค่าของการกระทำ เช่น Hitler แก้ไขปัญหาคนว่างงานสร้างทางหลวงทั่วประเทศ ตั้งโรงงานรถไฟล็กสาวกั้น ซึ่งแปลว่า ยานยนต์ของประชาชน และขายให้ประชาชนในราคาถูก สร้างอาคารที่อยู่อาศัยราคาถูก สำหรับประชาชน และนโยบายอื่น ๆ ที่มีลักษณะเอื้ออาทร เป็นต้น

3. Burns มองว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น อยู่บนแนวเส้นตรงเส้นเดียวกันแต่อยู่บนคนละปลายด้านของเส้นตรง ในขณะที่ Bass มองว่ามีมิติ ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น เป็นมิติที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ดังนั้น ในทฤษฎีของ Bass ผู้นำจึงสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ทั้ง ผู้นำแลกเปลี่ยนและผู้นำ เชิงปฏิรูปในเวลาเดียวกัน นอกจากนั้น Bass ยังได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยน และเชิงปฏิรูปเป็นการแยกแยะให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำนั้น สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยนและเชิงปฏิรูปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาส

Bass & Avolio (1990, p.15) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นและผลักดันผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้แสดงความพยายามมากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของแต่ละบุคคลให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะสร้างความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร พร้อมทั้งจูงใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว และมุ่งเน้นประโยชน์ร่วมของส่วนรวม ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนถึงบทบาทของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด และจุดมุ่งหมายของผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีบารมี (Charisma Leadership: CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

Bass and Avolio (1991) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปี ค.ศ.1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอ ในปี ค.ศ.1985

ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการยกระดับความสามารถให้สูงกว่าที่คาดหวัง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความสามารถ และจิตสำนึกในการทำงานและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร ผู้นำประเภทนี้จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนใน ความสำคัญกับประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร ผ่านพฤติกรรมสำคัญที่เรียกว่า 4I's (Four I's) ได้แก่

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง ผู้นำจะแสดงออกถึงความตั้งใจและความทุ่มเทในการทำงานตามภารกิจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน โดยเน้นการกระทำเพื่อส่วนรวมและองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยึดมั่นในหลักความยุติธรรมและความเสมอภาค สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง เป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สร้างมาตรฐานในการทำงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร สื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้นและเจตคติเชิงบวกในการทำงาน ผู้นำจะปลุกพลังภายในของผู้ตาม ทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่า เป็นส่วนสำคัญขององค์กร และส่งเสริมขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเดินหน้าตามเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการคิดวิเคราะห์เชิงลึก พิจารณาปัญหาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นแม้เห็นต่าง ส่งเสริมการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งปลุกฝังความเชื่อว่าสามารถแก้ไขได้ทุกปัญหาผ่านความร่วมมือร่วมใจ และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามในฐานะบุคคลที่มีความสามารถและศักยภาพแตกต่างกัน โดยแสดงความใส่ใจเป็นรายบุคคล ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและที่ปรึกษา สนับสนุนการพัฒนาในด้านที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง ผู้นำเคารพความคิดเห็น ให้เกียรติ และมอบหมายงานตามความสามารถและความสมัครใจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคล

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้รางวัลหรือบทลงโทษตอบสนองต่อผลการทำงานของผู้ตาม โดยผู้นำจะเสริมแรงตามเหตุการณ์เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานตามที่วางแผนไว้ ช่วยให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มั่นใจในการทำงาน และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุ ผู้นำจะต้องเข้าใจความต้องการของผู้ตามอย่างชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม โดยรางวัลที่มอบให้ในส่วนใหญ่มักเป็นรางวัลภายนอก เช่น คำชมเชยหรือผลตอบแทนทางการเงิน ผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดของงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมาย และสามารถเชื่อมโยงความต้องการส่วนตนเข้ากับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวัง หรือพฤติกรรมและผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากนั้นจึงดำเนินการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คำชมเชย การยกย่องเชิงสาธารณะ การเลื่อนเงินเดือน หรือการมอบโบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำในลักษณะนี้จะใช้การจูงใจผ่านระบบรางวัลเป็นหลัก โดยเน้นแรงจูงใจภายนอกหรือแรงจูงใจในระดับพื้นฐานเพื่อกระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นแนวทางการบริหารที่ผู้นำจะไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของผู้ตาม เว้นแต่จะเกิดปัญหาหรือผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การเสริมแรงมักเกิดขึ้นในเชิงลบ และการดำเนินงานจะยังคงรูปแบบเดิมไว้ไม่เน้นการพัฒนาใหม่จนกว่าจะมีเหตุจำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะคอยติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด หากพบแนวโน้มความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องจะเข้าไปช่วยแก้ไขล่วงหน้า เป็นการบริหารเชิงป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามแนวทางเดิม และจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจริง หรือผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ขาดความกระตือรือร้นและความรับผิดชอบอย่างสิ้นเชิง ผู้นำประเภทนี้มักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่แสดงจุดยืนที่ชัดเจน และไม่เข้ามามีส่วนร่วมแม้ในยามที่ผู้ตามต้องการการสนับสนุน นอกจากนี้ยังขาดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และไม่สามารถชี้นำทิศทางให้กับทีมได้ ส่งผลให้

การดำเนินงานขาดความชัดเจนและขาดแรงขับเคลื่อน

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง คุณลักษณะของการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพล ต่อผู้ตามที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจสามารถสร้างสรรค์และนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ผู้นำเชิงปฏิรูปยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก มีคุณค่าในตนเอง และยังช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารงาน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับและศรัทธา นำพาองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสถานการณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ ดังนี้

เกศสุดา วรรณสินธ์ (2562 หน้า 35) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะ สำคัญของผู้นำที่มุ่งขับเคลื่อนและยกระดับองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเน้น การพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของผู้ตาม พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดความสำนึกในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนปลูกฝังแรงจูงใจภายในเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่ท้าทายมากกว่า มาตรฐานทั่วไป

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 หน้า 22) กล่าวถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพล ต่อความคิดและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม จนเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ปฏิบัติตาม และร่วมกัน ผลักดันวิสัยทัศน์ของผู้นำ ด้วยความมุ่งมั่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

วุฒินันท์ โพหะดา (2564 หน้า 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับ ขอมทำตาม ทুমุ่เทศำดั่งก่ำยกำดั่งใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่ การเปลี่ยนแปลงสามารถ มองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน สภาพแวดล้อมได้เร็ว

เนตรนภา เจตจำนงค์ (2564 หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ หลายประการ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดึงดูดทักษะ ความรู้ และความสามารถต่าง ๆ ใน ตัวผู้นำออกมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามและสามารถ

ทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ช่วยเชื่อมความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

ธัญญา มาศแดง สีดาคา (2565 หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคลากรในองค์กร สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสอดคล้องกับสถานการณ์ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ปรีดา จันแก้ว (2565 หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ทำให้เกิดการพัฒนาคิดเองของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการที่สร้างอิทธิพลทางความคิด แรงจูงใจ และการยอมรับจากผู้ตาม ช่วยพัฒนาและเปลี่ยนแปลงศักยภาพของบุคลากรให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเต็มใจ พร้อมนำองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา มีผู้วิจัยหลายท่านให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560 หน้า 48-74) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ ในการบริหารงานทั้ง 4 งานคือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงาน ควรเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร 4) ผู้บริหารควรรู้จักกาลเทศะในการพูดคุย หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในเรื่องงาน และ 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน

ธัญญา มาศแดง สีดาคา (2565 หน้า 88) กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย โดยมีจุดเน้น ดังนี้ ฝ่ายวิชาการเน้นครูเป็นผู้นำทางวิชาการและการสร้างนวัตกรรม ฝ่ายงบประมาณเน้นการดำเนินงานตามระเบียบวิธีโปร่งใส และมีส่วนร่วม ฝ่ายบุคคลเน้นให้บุคลากรแสวงหา

ความรู้และวางแผนการทำวิทยฐานะ และฝ่ายทั่วไปเน้นการวางสัดส่วนบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย 2) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และ 3) ผู้บริหารควรมองให้ครบทุกด้าน มีการคาดการณ์ มองภาพในอนาคต และแจ้งให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อร่วมกันดำเนินงานและมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

อาวัชนนท์ อิ่มเพ็ง (2565 หน้า 173 - 175) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร และด้านการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ดังนี้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.1 ผู้บริหารควรกล่าวคำชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู และบุคลากร มีการสนับสนุนและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ดึงเอาศักยภาพของครูผู้สอนออกมา เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมีคุณธรรม มีเมตตาธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูผู้สอน ชื่นชมการจัดการเรียนการสอนและแนะนำวิธีการทำงานให้แก่ ครูผู้สอน ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ทั้งยังสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำมาปรับใช้ ใน การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยตระหนักถึงบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รู้ถึงบทบาท หน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

2. ด้านการสร้างเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร

2.1 การสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนส่งผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับ นักเรียน มีคุณภาพ ผู้คนหรือหน่วยงานอื่น ๆ อยากที่จะไปศึกษาดูงานว่าโรงเรียนต้นแบบ ประสบผลสำเร็จได้เช่นไร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ขององค์กร ในโรงเรียน

2.2 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตจะมีผลกระทบ ต่อทุกคนทั้งใน ด้านที่ดี และด้านที่ต้องเร่งเปลี่ยนแปลง โดยต้องอาศัยการวางแผน การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ แล้ว จึงนำไปปฏิบัติตามแผน ที่ต้องอาศัยความเข้าใจเพื่อเกิด ประโยชน์อันสูงสุด

2.3 โรงเรียนต้องมีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการจัดการ มีการ ตั้งสมมติฐาน การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเพื่อให้องค์กรดำเนินได้อย่างสำเร็จลุล่วง เป็นไปด้วยดีและราบรื่น

3. ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้

3.1 เป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการการเรียนรู้อย่างมีความสุข เกิดความสนุกสนาน และมีความสนใจที่จะเรียนไม่เกิดความเบื่อหน่าย ถือรากฐานสำคัญในการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ และทุกพื้นที่ควรเป็นแหล่งเรียนรู้

3.2 มีสื่อการเรียนการสอน มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งจะเป็น แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ต่อผู้อื่นเป็นอย่างดี โดยเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วย กระบวนการ PLC และเป็นการส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วย ตนเองตาม อรรถาศัย สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยเป็นแหล่งเสริมสร้าง ประสบการณ์จริงและ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้ครุร่วมพัฒนาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเปิด โอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดง ความ คิดเห็นและตัดสินใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครุมองปัญหาเป็น โอกาส สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และกล้าคิดนอกกรอบในการแก้ไขปัญหา
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นแรงจูงใจของครูด้วยการสื่อสาร เป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน ยกย่องความสำเร็จ และให้การสนับสนุนทางจิตใจเพื่อลดความเครียดใน การทำงาน

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน อันเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้ครุมีความคิดเห็น แตกต่างกัน ดังรายละเอียดจากงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

ขนาดสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะขนาดของสถานศึกษามีขนาดต่างกันมีความยุ่งยาก ซับซ้อน การบริหาร จึงแตกต่างกัน และขนาดของสถานศึกษาต่างกันจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษา ขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เพื่อการบริหารงานด้านคุณภาพการศึกษา จำแนกไว้ 4 ขนาด ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก มี
จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 - 1,500 คน โรงเรียน
ขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 - 2,500 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน
ตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป ขนาดของโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การบริหารและการปฏิบัติงาน
ภายในโรงเรียนนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จได้มากหรือน้อย ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อโรงเรียนซึ่งมีขนาดใหญ่
กิจกรรมภายในโรงเรียนก็จะมีมากขึ้น

อภิชาติ มะกรกรรภ์ (2553, หน้า 69) ได้วิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
ตามทัศนะของข้าราชการครู ในอำเภอเมืองสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของ
ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง โดยภาพรวมและในแต่ละด้าน ตามการรับรู้ของข้าราชการครู มีความแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับประเภทของโรงเรียน ความ
แตกต่างดังกล่าว มีสาเหตุสำคัญมาจากขนาดของโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ
เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรและปริมาณงานที่ซับซ้อนมากกว่าโรงเรียน
ขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางก็มีความซับซ้อนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กตามลำดับ ปัจจัยที่
ใช้ในการกำหนดขนาดของโรงเรียน ได้แก่ จำนวนนักเรียน บุคลากร ห้องเรียน และงบประมาณ ซึ่ง
ส่งผลต่อปริมาณงานและความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะมี
ภาระงานและบทบาทหน้าที่มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างชัดเจน

นุชนาถ สุทธิการ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ทัศนคติของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเทิดไทย ผลการวิจัย พบว่า การ
เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครูในกลุ่มเครือ
ข่ายพัฒนาการศึกษาเทิดไทย จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาพรรณ สุขเกิด (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ
ผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษาโดยค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

ดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกิจ บุญขาว (2560, หน้า 34-66) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคุณภาพที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคุณภาพที่ 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิรภัทร คงยะมาศ (2561, หน้า 94) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มศรีราชา 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มศรีราชา 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน 2 คู่ คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 โดยรวม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกัน 2 คู่ ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

บุญส่ง กรุงชาติ (2561, หน้า 78) ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ทักษะด้านการตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขนาดสถานศึกษามีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีผลต่อความคิด ทศนคติ และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดสถานศึกษา เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และจากการศึกษาบริบทของโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ไม่มีสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผู้วิจัยจึงจำแนกขนาดสถานศึกษา ออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่

ประสบการณ์ในการทำงาน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563, หน้า 78-90) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563, หน้า 89-102) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กาญจนา พลัดขำ (2565, หน้า 148) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงสนใจนำตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยจำแนกประสบการณ์ในการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ น้อยกว่า 5 ปี, 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่างานวิจัยที่น่าสนใจ มีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

อภิขญา มณีมา (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูจำนวน 294 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .24-.59 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 และแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึง

พอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .21-.60 มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย(\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ศิริรัตน์ ตรีเหรา (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 282 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .42-.71 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .93 และ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .37-.60 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) (Pearson's Product moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมในแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมในแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ศุภวัฒน์ บุตรภูด (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธี LSD ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การ

ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยรวม และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี มีความสัมพันธ์ กันทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และ การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 69.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน กลุ่มศรีราชา 5 จำนวน 113 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ระหว่าง 47 - 89 มีค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ระหว่าง 22 - 93 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเท่ากับ 95 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเท่ากับ 97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มศรีราชา 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน 2 คู่ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กกับผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 โดยรวมจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกัน 2 คู่ ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มศรีราชา 5 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

นครินทร์ อิมสวาสดี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2560 โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามประเภทโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .52-.88, .69-.88 และ .55-.86 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .96, .97 และ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และประเภทของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธัญญามาศ แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทาง

การศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน และศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2564 จำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าที่ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย โดยมีจุดเน้น ดังนี้ ฝ่ายวิชาการเน้นครูเป็นผู้นำทางวิชาการ และการสร้างนวัตกรรม ฝ่ายงบประมาณเน้นการดำเนินงานตามระเบียบวิธี โปร่งใส และมีส่วนร่วม ฝ่ายบุคคลเน้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้และวางแผนการทำวิทยฐานะ และฝ่ายทั่วไปเน้นการวางสัดส่วนบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย 2) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และ 3) ผู้บริหารควรมองให้ครบทุกด้าน มีการคาดการณ์มองภาพในอนาคต และแจ้งให้ทุกฝ่าย ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อร่วมกันดำเนินงานและมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่างานวิจัยที่น่าสนใจ มีดังนี้

Felton (1995) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะ

ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเก็บข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษา 54 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา 31 แห่ง ในรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Tucker (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง (Profile) ของพฤติกรรมของผู้นำมีความหลากหลาย ตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายไปจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ, ประสิทธิภาพ, และความพยายามพิเศษ โดยพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจ, ประสิทธิภาพ, และความพยายามพิเศษ

Gittens (2009) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในบทบาทหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในเรื่องวิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของ มนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัวจากหัวหน้าภาควิชาและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้า และ สมาชิกมีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความ เข้าใจของสมาชิกกับความ เป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ

Kathleen (2012) ศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญ เปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้โรงเรียน 2 แห่ง โรงเรียนที่ 1 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหาร โรงเรียนที่ 2 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญ เปรียบเทียบโดยหาข้อมูลจากการสอบถามนักศึกษา ครูผู้สอน ในเรื่องของการบริหารงานวิชาการ การบริหารแบบไหนที่ประสบผลสำเร็จมากกว่ากัน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปบริหารนักศึกษา และครูผู้สอน มีความเข้าใจในงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญในการบริหาร

Ghuzayyil (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในประเทศซาอุดีอาระเบีย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ทันสมัย ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระดับโลก องค์กรประกอบสำคัญของ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่น การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในระดับรายบุคคล และการเป็นต้นแบบด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปยังส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพิ่มความมุ่งมั่นของบุคลากร ยกย่องความพึงพอใจในการทำงาน และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร

Savita (2017) ได้ศึกษาเรื่อง การท้าทายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพศึกษากับผู้บริหารระดับสูงด้วยการสัมภาษณ์และศึกษาเป็นรายกรณี ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารยังขาดการเสริมสร้างพลังให้บุคลากรขาดเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการแก้ปัญหาและพัฒนางานด้วยการให้ผู้บริหารได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะควรให้บุคลากรสามารถทำงานข้ามฝ่าย และข้ามหน้าที่ได้ เพื่อการหมุนเวียนหน้าที่กัน เป็นการแก้ปัญหาคาดแคลนบุคลากรรวมทั้งฝึกอบรมให้ผู้บริหารสามารถสร้างกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และแก้ปัญหการบริหารงาน

Silvana and Trajko (2018) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศมาซิโดเนีย และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและขีดความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน การกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

Farhat and Muhammad (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความแตกต่างระหว่างเพศที่มีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลด้านวิชาการของครู ตัวแปรที่ศึกษาได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของ Bass ประกอบด้วย 4 ด้าน คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 250 คน และ ครู 2,300 คน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศต่อการฝึกพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลด้านวิชาการของครู แต่มีความแตกต่างระหว่างเพศที่มีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลด้านวิชาการของครู

Christopher (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครูกลุ่มตัวอย่างเป็นครูมัธยมศึกษาจำนวน 260 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามตามแนวคิดของ Bass and Avolio และแบบสอบถามประสิทธิภาพของครู ของ Moran and Mary Anita Woolfolk Hoy เพื่ออธิบายรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับความสามารถของครู ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของครูในระดับที่แตกต่างกัน โดยประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับมีอิทธิพลสูงกว่าประสิทธิภาพของครู

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระดับบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับสูงสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงาน โรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ ดำเนินการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. จริยธรรมการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 191 คน จำนวน 11 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2566)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยใช้ตารางการกำหนดขนาดและกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 ที่เหมาะสม ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	จำนวนครู	
	ประชากร(คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
โรงเรียนขนาดเล็ก	51	37
โรงเรียนขนาดกลาง	69	44
โรงเรียนขนาดใหญ่	71	46
รวม	191	127

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) โดยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า วิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน

2. ศักยานิเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศักยานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอบถาม และสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้งสองประเภท ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งรายละเอียดของแบบสอบถาม มีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 2 ข้อ คือ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้แก่

- | | |
|------------------------------------|--------------|
| 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ | จำนวน 10 ข้อ |
| 2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 10 ข้อ |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 10 ข้อ |

รวมจำนวน 40 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) ของ Likert (1967, p. 128) มี 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบสัมภาษณ์ (Interview) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. เครื่องมือเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

1.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จากเอกสาร ตำราต่าง ๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

1.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตรวจสอบ เสนอแนะการใช้ภาษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จสมบูรณ์แล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม

1.5 นำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา การใช้ภาษา และใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ที่เป็นที่ยอมรับได้มีค่า 1.00 โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อถามนั้นกับประเด็นหลักของเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน ดังต่อไปนี้

ผศ. ดร.ภักดีภูฏ จันทวานนท์ สมพงษ์ธรรม	อาจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ดร.ณัฐฉาน พุเต็มวงศ์	อาจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
นางสาวปัทมาพร วิริยวพงษ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี)

คำนวณหา ค่า IOC โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้คะแนน -1 แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

1.6 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอประธาน และคณะกรรมการผู้ควบคุมงานนิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try out) ใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

1.7 นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนน รวม (Item-total correlation) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.24 - 0.70

1.8 นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค Cronbach (1990, pp. 202-204) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.94

1.9 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. เครื่องมือเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยกำหนดขอบเขตของคำถามจากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การสร้างแรงบันดาลใจ นำมาสร้างเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงความถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไข

ทางด้านภาษาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า วิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน
- 2.ศึกษานิเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้
 - 1.1 ขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อำนาจคณูปถัมภ์), โรงเรียนบ้านเขาแรด, โรงเรียนบ้านมาบไผ่, โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม, โรงเรียนบ้านเขาหิน, โรงเรียนบ้านห้วยยาง, โรงเรียนบ้านหนองซำซาก, โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี), โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล, โรงเรียนบ้านมาบกรูด และ โรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ
 - 1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ส่งถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อำนาจคณูปถัมภ์), โรงเรียนบ้านเขาแรด, โรงเรียนบ้านมาบไผ่, โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม, โรงเรียนบ้านเขาหิน, โรงเรียนบ้านห้วยยาง, โรงเรียนบ้านหนองซำซาก, โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี), โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล, โรงเรียนบ้านมาบกรูด และ โรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ เพื่อจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล
- 1.3 การเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิตัดสินใจเข้าร่วมได้โดยอิสระ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

1.3.1 เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัย

- 1.3.1.1 เป็นครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขต

บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

1.3.1.2 สมัครใจเข้าร่วม โครงการวิจัย

1.3.2 เกณฑ์การคัดออก

1.3.2.1 ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ได้

1.3.3 เกณฑ์การยุติการเข้าร่วมโครงการวิจัย

1.3.3.1 ขอลถอนตัวออกจากโครงการวิจัยครั้งนี้

1.4 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลในรูปแบบ Google Form และผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

1.5 ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกจัดเก็บไว้บน Google Drive โดยมีระบบป้องกันการเข้าถึงตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยข้อมูลและมีผู้วิจัยคนเดียวเท่านั้น ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะไม่เผยแพร่รหัสการเข้าถึงข้อมูลต่อผู้อื่นใดและผู้วิจัยจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมไฟล์แบบสอบถามไว้ในเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้นซึ่งมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัสผ่าน ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่สามารถเข้าถึงได้ และจะทำลายไฟล์แบบสอบถามที่ได้รับมาหลังจาก การเผยแพร่ผลการวิจัยแล้วเป็นเวลา 1 ปี

1.6 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จะเป็นข้อค้นพบของการศึกษา ซึ่งจะไม่มีข้อมูลที่สามารถระบุถึงตัวผู้เข้าร่วมวิจัยโดยผู้วิจัยจะเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ประการใด

2. การวิจัยเชิงคุณภาพโดยแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยประสานงาน โดยการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็น การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 5 คน โดยทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง

2.4 การเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิตัดสินใจเข้าร่วมได้โดยอิสระ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

2.4.1 เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัย

2.4.1.1 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

2.4.1.1.1 ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า วิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน

2.4.1.1.2 ศึกษาในเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

2.4.1.2 สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัย

2.4.2 เกณฑ์การคัดออก

2.4.2.1 ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ได้

2.4.3 เกณฑ์การยุติการเข้าร่วมโครงการวิจัย

2.4.3.1 ขอดอนตัวออกจากโครงการวิจัยครั้งนี้

2.5 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลในรูปแบบไฟล์ Word

2.6 ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะถูกจัดเก็บไว้บน Google Drive โดยมีระบบป้องกันการเข้าถึงตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยข้อมูลและมีผู้วิจัยคนเดียวเท่านั้น ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะไม่เผยแพร่รหัสการเข้าถึงข้อมูลต่อผู้อื่นใดและผู้วิจัยจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมไฟล์แบบสัมภาษณ์ไว้ในเครื่อง คอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้นซึ่งมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัสผ่าน ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่สามารถเข้าถึงได้ และจะทำลายไฟล์แบบสัมภาษณ์ที่ได้รับมาหลังจากการเผยแพร่ผลการวิจัยแล้วเป็นเวลา 1 ปี

2.7 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จะเป็นข้อค้นพบของการศึกษา ซึ่งจะไม่มีข้อมูลที่สามารถระบุถึงตัวผู้เข้าร่วมวิจัยโดยผู้วิจัยจะเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ประการใด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

1.4 ทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน เช่น เกณฑ์ตามแนวคิด บุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

2.2 จำแนก และจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนก และจัดหมวดหมู่ออกไปให้เป็นระบบ

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุป เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุป ร่วมกันของเรื่องนั้น และนำเสนอข้อมูลเป็นข้อความ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์สำเร็จรูปด้วยวิธีทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 1 โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าร้อยละ (Percentage) โดยการคำนวณจากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 122)

$$p = \frac{F \times 100}{n}$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	F	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลค่าให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	แทน	จำนวนคู่ทั้งหมด
	x	แทน	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มข้อมูล
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของความแตกต่างของคะแนนแต่ละคู่

3. ทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD

จริยธรรมการวิจัย

ก่อนการเริ่มจัดเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษาให้กับคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อทำการพิจารณาโครงการวิจัย เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการวิจัยเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มีคุณภาพและมีการดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ ทั้งยังไม่ขัดต่อกฎหมายและจรรยาบรรณของสังคม ทั้งยังไม่ขัดต่อกฎหมายและจรรยาบรรณของสังคม ไม่เกิดอันตรายกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ผู้ทำการวิจัยส่งข้อมูลโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อรับการพิจารณาในวันที่ 19 มีนาคม 2568 เลขที่ IRB4-117/2568 และได้รับการรับรองในวันที่ 8 เมษายน 2568 รหัสโครงการวิจัยคือ G-HU087/2568 ในบทนี้นำเสนอในภาพรวมที่เกี่ยวกับวิธีการดำเนินการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการยื่นจริยธรรมการวิจัย หลังจากที่ได้รับเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ IRB4-117/2568 ได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form ให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 127 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แบบสอบถามทุกข้อที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลมีค่าความสอดคล้อง (IOC : Index Objective Congruence) เท่ากับ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์คทั้ง ฉบับอยู่ที่ 0.94 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F -distribution)
SS	แทน	ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน
df	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of freedom)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา และประสพการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา และประสพการณ์ในการทำงาน โดยใช้ความถี่ร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	37	29.13
ขนาดกลาง	44	34.65
ขนาดใหญ่	46	36.22
รวม	127	100

จากตารางที่ 7 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 36.22 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 34.65 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 29.13

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	28	22.05
5 - 10 ปี	58	45.67
มากกว่า 10 ปี	41	32.28
รวม	127	100

จากตารางที่ 8 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 45.67 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 32.28 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.05

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวม
และรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	(n = 127)		ระดับ	อันดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	4.44	0.53	มาก	1
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.53	0.48	มาก	4
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.56	0.50	มาก	3
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.58	0.51	มาก	2
รวม	3.78	0.46	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน
สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป
หาน้อย คือ 1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นทาง
ปัญญา และ 4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ)	(n = 127)		ระดับ	อันดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพนับถือของครู	4.57	0.71	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู	4.32	0.72	มาก	10
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน	4.35	0.65	มาก	9
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.39	0.68	มาก	8
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.42	0.66	มาก	6
6. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมขององค์กร	4.43	0.66	มาก	4
7. ผู้บริหารกล้าตัดสินใจเผชิญปัญหาและหาทางแก้ไขอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.41	0.66	มาก	7
8. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.42	0.62	มาก	5
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและพัฒนาศักยภาพของตน	4.50	0.62	มากที่สุด	3
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.56	0.57	มากที่สุด	2
รวมค่าเฉลี่ย	4.44	0.53	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ 1, 9 และ 10 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่ 2 - 8 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพนับถือของครู 2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและพัฒนาศักยภาพของตนตามลำดับ และผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคล)	(n = 127)		ระดับ	อันดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสม	3.48	0.62	มาก	9
2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของครูได้อย่างแม่นยำ	3.52	0.60	มาก	5
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง	3.54	0.64	มาก	3
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ	3.46	0.61	มาก	10
5. ผู้บริหารให้การดูแลและให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นรายบุคคล	3.52	0.62	มาก	6
6. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล	3.59	0.60	มาก	2
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง	3.62	0.59	มาก	1
8. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร	3.53	0.61	มาก	4
9. ผู้บริหารกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	3.50	0.63	มาก	8
10. ผู้บริหารบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรโดยรวม	3.50	0.60	มาก	7
รวมค่าเฉลี่ย	3.53	0.48	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในสาย งานของตนเอง 2. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล และ 3. ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ และความสามารถ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ด้านการกระตุ้นทางปัญญา)	(n = 127)		ระดับ	อันดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไข	3.55	0.59	มาก	5
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเสนอแนวทางใหม่ ๆ	3.58	0.60	มาก	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด	3.52	0.59	มาก	10
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจแก้ปัญหา	3.53	0.60	มาก	9
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ทีมงานนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์	3.60	0.57	มาก	2
6. ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบ	3.55	0.63	มาก	6
7. ผู้บริหารให้กำลังใจครูในการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา	3.55	0.64	มาก	7
8. ผู้บริหารเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ	3.54	0.60	มาก	8
9. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าทุกปัญหามีทางแก้ไข	3.63	0.56	มาก	1
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเรียนรู้จากปัญหาและนำประสบการณ์ไปพัฒนาต่อ	3.57	0.60	มาก	4
รวมค่าเฉลี่ย	3.56	0.50	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าทุกปัญหามีทางแก้ไข 2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ทีมงานนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ และ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเสนอแนวทางใหม่ ๆ ตามลำดับ และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด



ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)	(n = 127)		ระดับ	อันดับ
	(\bar{X})	(S.D.)		
1. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน	3.51	0.63	มาก	10
2. ผู้บริหารส่งเสริมเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.61	0.61	มาก	4
3. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ท้าทายและสร้างแรงจูงใจให้ครู	3.60	0.59	มาก	5
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.63	0.60	มาก	1
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่ครูเพื่อช่วยลดความกดดันในการทำงาน	3.56	0.66	มาก	8
6. ผู้บริหารมอบรางวัลหรือการยกย่องที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.54	0.68	มาก	9
7. ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการกิจที่ได้รับมอบหมาย	3.57	0.61	มาก	7
8. ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี	3.62	0.58	มาก	2
9. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตาม	3.57	0.60	มาก	6
10. ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.62	0.59	มาก	3
รวมค่าเฉลี่ย	3.58	0.51	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็ม ความสามารถ 2. ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี และ 3. ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ และผู้บริหารสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด



ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	(n = 37)		(n = 44)		(n = 46)	
	(\bar{X})	(S.D.)	(\bar{X})	(S.D.)	(\bar{X})	(S.D.)
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	4.37	0.58	4.42	0.54	4.50	0.48
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล	3.46	0.60	3.51	0.47	3.59	0.39
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.50	0.61	3.59	0.43	3.58	0.46
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.51	0.64	3.61	0.44	3.62	0.44
รวม	3.71	0.58	3.79	0.43	3.82	0.39

จากตารางที่ 14 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กมีความเห็น อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางมีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพล เชิงอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และด้านการ กระตุ้นทางปัญญา

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	แหล่งความแปรปรวน					
		SS	df	MS	F	P
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2.00	0.17	0.61	.55
	ภายในกลุ่ม	34.99	124.00	0.28		
	รวม	35.33	126.00			
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.33	2.00	0.17	0.70	.50
	ภายในกลุ่ม	29.19	124.00	0.24		
	รวม	29.52	126.00			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	0.19	2.00	0.09	0.38	.68
	ภายในกลุ่ม	30.77	124.00	0.25		
	รวม	30.96	126.00			
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.32	2.00	0.16	0.62	.54
	ภายในกลุ่ม	31.82	124.00	0.26		
	รวม	32.14	126.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.25	2.00	0.13	0.59	.56
	ภายในกลุ่ม	26.83	124.00	0.22		
	รวม	27.08	126.00			

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	น้อยกว่า 5 ปี		5 – 10 ปี		มากกว่า 10 ปี	
	(n = 37)		(n = 44)		(n = 46)	
	(\bar{X})	(S.D.)	(\bar{X})	(S.D.)	(\bar{X})	(S.D.)
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	4.21	0.59	4.49	0.48	4.51	0.52
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล	3.36	0.45	3.57	0.47	3.58	0.52
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.30	0.51	3.69	0.44	3.56	0.49
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.36	0.60	3.66	0.47	3.63	0.45
รวม	3.56	0.51	3.85	0.43	3.82	0.45

จากตารางที่ 16 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต
บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ใน
การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยครูที่อยู่มีประสบการณ์ในการทำงาน
น้อยกว่า 5 ปี มีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ครูที่อยู่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี มีความเห็นอยู่ใน
ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
และครูที่อยู่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน
เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	ระหว่างกลุ่ม	1.83	2.00	0.92	3.39	.04*
	ภายในกลุ่ม	33.50	124.00	0.27		
	รวม	35.33	126.00			
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.94	2.00	0.47	2.04	.13
	ภายในกลุ่ม	28.58	124.00	0.23		
	รวม	29.52	126.00			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.82	2.00	1.41	6.20	.00**
	ภายในกลุ่ม	28.14	124.00	0.23		
	รวม	30.96	126.00			
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.80	2.00	0.90	3.67	.03*
	ภายในกลุ่ม	30.34	124.00	0.24		
	รวม	32.14	126.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.72	2.00	0.86	4.21	.02*
	ภายในกลุ่ม	25.36	124.00	0.20		
	รวม	27.08	126.00			

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 17 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้เห็นความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ผลปรากฏดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธี LSD

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	(\bar{X})	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ				
น้อยกว่า 5 ปี	4.21		.02*	.02*
5 – 10 ปี	4.50			.91
มากกว่า 10 ปี	4.51			
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				
น้อยกว่า 5 ปี	3.30		.00**	.03*
5 – 10 ปี	3.69			.18
มากกว่า 10 ปี	3.56			
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
น้อยกว่า 5 ปี	3.36		.01*	.03*
5 – 10 ปี	3.66			.80
มากกว่า 10 ปี	3.63			

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 18 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่างประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ไม่แตกต่างกัน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 18 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analytic) โดยการตีความสร้างข้อสรุปในแต่ละประเด็นเพื่อสรุปแนวคิดและนำเสนอเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ใน 4 ประเด็น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ไว้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 คือ ผู้บริหารต้องสามารถแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ เสียสละ และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่น ความสามัคคีและความโปร่งใส สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทำให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่นและเคารพอย่างจริงใจ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน” (มัญญา งามวงศ์วาน, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2568) และคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำพาสู่เป้าหมาย และยึดมั่นในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ โดยมีพื้นฐานจากจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร” (จันทิมา ศรีเมือง, สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2568)

2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 คือ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอเห็นถึงความสำคัญและความสามารถของแต่ละบุคคล มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ดังกล่าวมีลักษณะที่ “ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสาร รับฟัง และให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก พร้อมทั้งเห็นคุณค่าและศักยภาพของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร” (มนัญญา งามวงศ์วาน, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2568) และคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารสั่งการเป็นเลิศ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้คนให้ถูกกับงาน การมอบรางวัลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป” (สุดาภาจันต์ ลีลานุกเขมพงค์, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2568)

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ กล้าตั้งคำถาม และแสดงความคิดเห็นโดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกัน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารส่งเสริมการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรและคุณภาพผู้เรียน” (จารุวรรณ เฉลิมวงศ์, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2568) และคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ โดยไม่จำกัดกรอบความคิดแบบเดิม กระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร” (สุดาภาจันต์ ลีลานุกเขมพงค์, สัมภาษณ์, 24 เมษายน 2568)

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 คือ ผู้บริหารควรถ่ายทอดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสร้างแรงศรัทธาให้กับบุคลากรในการร่วมมือกันบรรลุเป้าหมาย ใช้ถ้อยคำสร้างพลังบวก ให้กำลังใจ และยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น มีการมอบรางวัล การชื่นชมในที่ประชุม หรือการส่งเสริมให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอก ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความมุ่งมั่นของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรถ่ายทอดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงศรัทธาและความร่วมมือจากบุคลากร โดยใช้ถ้อยคำสร้างแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ ยกย่อง ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น” (มนัญญา งามวงศ์วาน, สัมภาษณ์, 20 เมษายน 2568) และคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การยกย่องชมเชยในที่ประชุม และการมอบรางวัลให้กับผู้ที่มีผลงานโดดเด่น”

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และ รวบรวมข้อเสนอแนะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้าน บึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา และประสิทธิภาพในการทำงาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษา เป็นเกณฑ์ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ครู กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่ง ออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของครูและบุคลากร ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ขนาดสถานศึกษา และประสิทธิภาพในการ ทำงาน จำนวน 2 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.24 – 0.70 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 ผู้วิจัยได้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลในรูปแบบ Google Form และผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 สรุปข้อมูลผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพนับถือของครู รองลงมาคือผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและพัฒนาศักยภาพของตน และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู

1.2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง รองลงมาคือผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ

1.3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าทุกปัญหาที่มีทางแก้ไข รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนให้ทีมงานนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเสนอแนวทางใหม่ ๆ และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด

1.4 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียน สหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร

เปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ รองลงมาคือผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่ขนาดต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่างประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ไม่แตกต่างกัน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่างประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี กับประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

3.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องสามารถแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ เสียสละ และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่น ความสามัคคีและความโปร่งใส สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3.2 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอเห็นถึงความสำคัญและความสามารถของแต่ละบุคคล มีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีปัญญา ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์อย่างอิสระ กล้าตั้งคำถาม และแสดงความคิดเห็นโดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกัน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรถ่ายทอดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสร้างแรงศรัทธาให้กับบุคลากรในการร่วมมือกันบรรลุเป้าหมาย ใช้ถ้อยคำสร้างพลังบวก ให้กำลังใจ และยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น มีการมอบรางวัล การชื่นชมในที่ประชุม หรือการส่งเสริมให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอก ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความมุ่งมั่นของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ รองลงมาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ส่งผลทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ยึดหลักคุณธรรม และยังสะท้อนถึงความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายและกระตุ้นกำลังใจบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารใส่ใจ ดูแล และส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิษฎา มณีมา (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีรัตน์ ตรีเหล่า (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เถลิงศักดิ์ อาจธรรม และ สุดารัตน์ (2565) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดนนทบุรี พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นทีเคารพนับถือของครู ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและพัฒนาศักยภาพของตน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สอดคล้องกับ อภิษฎา มณีมา (2560) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978, p.20) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือกระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม

ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของ ผู้นำเชิงปฏิรูปนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดถึงกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทางผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัฒน์ ศีตีสาร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่าย แกลงบูรพา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ธัญญามาศ แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมี อิทธิพลเชิงอุดมคติ อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะใน การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของ ตนเอง ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหาร ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการดูแล เอาใจใส่ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรแต่ละคน โดยคำนึงถึงความ แตกต่างของบุคคล ส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาอย่างเหมาะสม เช่น การมอบหมายงานตาม ความสามารถ การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพตามความถนัด และการรับฟังความคิดเห็นของแต่ละ บุคคลอย่างจริงจัง ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมีแรงจูงใจในการทำงานมาก ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสนใจกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครู ให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน คอยช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำแนะนำเมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีความต้องการในระดับที่สูงยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ อภิขญา มณีมา (2560) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1993, p.19)

กล่าวว่า ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ตามในฐานะผู้นำ โดยมุ่งเน้นดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามในระดับบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา โดยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของผู้ตาม พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความสามารถเฉพาะตัวอย่างเต็มที่ รวมถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย นอกจากนี้ ผู้นำยังให้ความเคารพและให้เกียรติต่อความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ตามในกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล รวมถึงการเข้าใจและยอมรับความหลากหลาย และมีการมอบหมายงานที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจของพวกเขา สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรภัทร คงะมาศ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ บัณฑิต กิมศรี (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับ ปิยพงษ์ โสเสมอ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดนครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ในจังหวัดนครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าทุกปัญหาไม่มีทางแก้ไข ผู้บริหารสนับสนุนให้ทีมงานนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และเสนอแนวทางใหม่ ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่ทำความเข้าใจกับปัญหา มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และคอยให้กำลังใจบุคลากรในการพยายามใช้กลยุทธ์หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน ใช้ความคิด อย่างมีเหตุผล เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ชาญยามาศ แดงสีดา (2565) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1993, p.19) กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีแนวทางสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจใน

การค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาข้อสรุปที่ดียิ่งขึ้น ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามคิด และหาทางออกสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมส่งเสริมการพัฒนาตนเองในระดับสูงผ่านวิธีการที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา โดยอิงจากข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามนำเสนอความคิดและเหตุผล โดยไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตนเอง ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ผู้นำจะสนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าความร่วมมือในการแก้ปัญหาของทุกคนสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ การกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนักรู้ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัฒน์ ศีตีสาร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ คงเพชร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสามารถในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยเน้นการปลุกพลังภายในของผู้ตามผ่านการให้ความหมายและความท้าทายที่มีต่อการทำงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา แสดงออกถึงความกระตือรือร้น พร้อมส่งเสริมเจตคติในทางบวกและการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะถ่ายทอดภาพอนาคตที่ชัดเจนและสร้างความหวังให้กับผู้ตามอย่างมีพลัง รวมถึงแสดงออกถึงความ

ทุ่มเทและความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน อีกทั้งยังแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ตามละทิ้งผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อร่วมขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งพัฒนาความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายในระยะยาวอย่างมั่นคง สอดคล้องกับ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1993, p.19) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ กระบวนการที่ผู้นำให้โอกาสแก่ผู้ติดตามในการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในผู้ตามผ่านการสร้างแรงจูงใจภายใน เพื่อให้พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังควรส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น และพัฒนาจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีพลังจากภายในที่จะมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าในองค์กร พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ศรีสมพงษ์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ คงเพชร (2565) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตเดียวกันมีลักษณะบริบททางการบริหารที่ใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายด้านการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษา การอบรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนจากชุมชนหรือเครือข่ายที่มีแนวทางคล้ายคลึงกัน อีกทั้งผู้บริหารมีแนวทางการบริหารที่อยู่ในกรอบมาตรฐานเดียวกัน จึงไม่ปรากฏความแตกต่างตามขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกบริบทของโรงเรียน โดยไม่จำกัดเฉพาะขนาดของโรงเรียน จึงทำให้การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชฎาภาส แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อะห์มัด ยี่สุนทร และชูไอลดา สะมะแอ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีแนวทางในการแสดงภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทและลักษณะของบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และความคาดหวังของครูต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมักให้ความสำคัญต่อหลักคิดเชิงอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในขณะที่ครูที่มีประสบการณ์น้อยมักให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน จึงส่งผลให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องกับ รัชฎาภาส แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ กาญจนา พลัดขำ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

3.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องสามารถแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ เสียสละ และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่น ความสามัคคีและความโปร่งใส สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ ธนากร พูลพิพัฒน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในงานของครูโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหารควรใช้กระบวนการทำงานที่ทำให้ครูผู้สอนเชื่อมั่นได้ว่างานจะประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารควรปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยปรับกระบวนการทำงานใหม่ให้ครูผู้สอนเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ทำออกมานั้นประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับ สิริพร สารวรรณ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอศรีราชา พบว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูอุทิศตนทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แสดงความเชื่อ ค่านิยมให้ครูเห็นอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ จงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว ร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอเห็นถึงความสำคัญและความสามารถของแต่ละบุคคล มีการวางแผนการพัฒนาคณาจารย์เป็นรายบุคคล เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การสนับสนุนครู โดยหาวิธีส่งเสริมพัฒนาครูในทุกด้านซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความมั่นใจ มีความมั่นคงในอาชีพ และมีกำลังใจในการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อการปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา

ของโรงเรียนต่อไป และสอดคล้องกับ สิริพร สารวรรณ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอศรีราชา พบว่าผู้บริหารควรเอาใจใส่ เป็นกันเอง และมีความเสมอภาคต่อครูทุกคน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับครูในฐานะเป็นผู้นำ สนใจอย่างใกล้ชิด คอยให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ครูที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงถึงความรู้ ความสามารถและความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จและ พัฒนาครูในโรงเรียนให้คุณภาพ

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์อย่างอิสระ กล้าตั้งคำถาม และแสดงความคิดเห็น โดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานร่วมกัน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ศุภวัฒน์ บุตรกุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถาน ศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และไม่ควรรีดกั้นหรือวิจารณ์แนวคิดของครูในลักษณะที่เป็นการขัดขวางการพัฒนาทางความคิด และสอดคล้องกับ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคมากมาย โดยให้กำลังใจในการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ดี และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างมุมมองกรอบแนวคิดในการทำงาน

3.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารควรถ่ายทอดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสร้างแรงศรัทธาให้กับบุคลากรในการร่วมมือกันบรรลุเป้าหมาย ใช้ถ้อยคำสร้างพลังบวก ให้กำลังใจ และยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น มีการมอบรางวัล การชื่นชมในที่ประชุม หรือการส่งเสริมให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอก ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความมุ่งมั่นของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอโดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายเป็นระยะยาว กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นทีมด้วยความกระตือรือร้น และสอดคล้องกับ พีรวัดน์ ศีตติสาร (2565) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา พบว่า ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ผู้บริหารควรสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน และกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ ให้มีความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสม และกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด ส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจแก้ปัญหา และเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน มอบรางวัลหรือการยกย่องที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่ครูเพื่อช่วยลดความกดดันในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการขยายขอบเขตการวิจัยไปยังกลุ่มโรงเรียนในสังกัดอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดใกล้เคียง หรือโรงเรียนเอกชน เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ระดับการศึกษา เพศ รูปแบบการบริหารจัดการ หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เห็นผลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำต่อการพัฒนาโรงเรียน

บรรณานุกรม

- กาญจนา พลัดขำ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- กัณฑ์ชญาณี ส่งเจริญทรัพย์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เกศสุดา วรรณสินธ์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิรภัทร คงยะมาศ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยณรงค์ สร้างช่าง. (2561). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ชุตติภรณ์ ทักษณกิจ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนเตรียม อุดมศึกษาพัฒนาการ. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8(1), 356-366.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ดารณี คงกระพันซ์. (2557). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงใจ นามลังกา และ ชัดติยา ค้วงสำราญ. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่ม โรงเรียนพัฒนาศรีประจันต์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1. วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 15(2), 129 - 130.

- เถลิงศักดิ์ อัจฉธรรม และ สุภารัตน์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับกรอบความคิดแบบเติบโตของครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนนทบุรี. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 42(6), 62-73.
- ชนากร พูลพิพัฒน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในงานของครู โรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชญามาศ แดงสีดา (2565). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ธีรศักดิ์ สารสมักร. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัด โคนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563. อุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชธานี.
- นครินทร์ อิ่มสวาสดี. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นราธิป ไชคชยสุนทร. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นุชนาถ สุทธการ. (2556). รูปแบบการนิเทศโรงเรียนบนพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการ เรียนรู้ของครู. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- เนตรนภา เจตจำนงส์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ของ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสยาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.
- บัณฑิต กิมศรี. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญส่ง กรุงชาติ. (2561). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- บุญยะลิต ขดชิงสา. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการประกัน คุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุษยมาส ผาดี. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปิยพงษ์ โสเสมอ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรีดา จันแก้ว. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พีรวัฒน์ ศีตสาร. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- เพ็ญภา ศรีเปลก. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหาร การศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- เพียงฤทัย ชูมวัน. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ภูมิภัทร สุวรรณศรี. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงวิถึเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี.*
- บุพิน สีลาโคตร. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สังฆมณฑลอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.*
- รุจาภรณ์ ลักษณ์เดดี. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.*
- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิศิษฐ ศรีสุข. (2565). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิษณุกร แดงแก้ว. (2563). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี.*

- วุดินันท์ โปหะดา (2564). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1*. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะคุรุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วรรณภา ไทยประยูร. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วราภรณ์ ศรีสมพงษ์. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จันทบุรี ตราด*, งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิภาพร ทุมสงคราม และชัชฌิมา พงศ์ ศรีจันทร์. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย*. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม* มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. 10(6). 137-144.
- ศิริรัตน์ ตรีเหรา. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริลักษณ์ สมิแจ่ม. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภวัฒน์ บุตรภู. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริพร สารวรรณ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

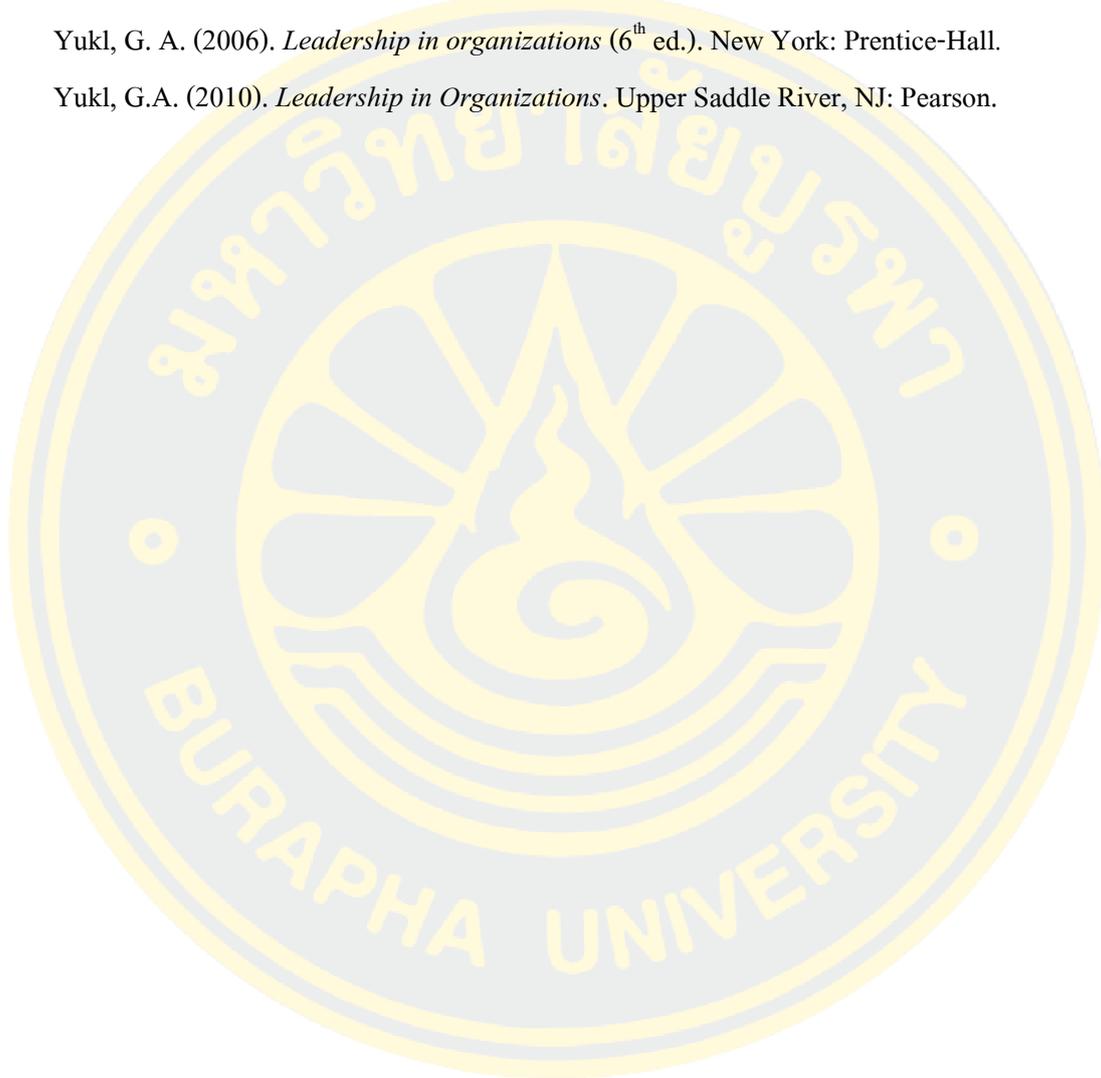
- สุกิจ บุญขาว. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคุณภาพที่ 12 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนีย์ กาศจำรูญ. (2562). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการหน่วยงานบริการสารสนเทศ[Online]. เข้าถึงได้จาก : [http://e-book.ram.edu/e-book/inside/html/dlbook.asp?code=IS302\(45\)](http://e-book.ram.edu/e-book/inside/html/dlbook.asp?code=IS302(45)).
- สุภาพรณ สุขเกิด. 2557. *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออก เชียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-9*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.
- อะห์มัด ยี่สุนทร และชูโอตา สะมะแอ. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา อิสลาม, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อภิชาติ คงเพชร. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง, งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- อภิชญา มณีมา. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรารด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.

- อภิษดา มะกรครรภ. (2553). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโว้ เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อัศนีย์ สุกิจใจ. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์. คุุณิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Bass, B. M. (1997). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership development* (4th ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1999). *Dose the transactional to transformation leadership paradigm transcendent organizational and nation boundaries?. American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New Delhi: Ambika.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M. & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Christopher, D.C. Francisco. (2019). School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Sele-Efficacy. *International Journal of Advanced Research*, V7(1): 622 - 635
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper & Collions.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3rd ed.). Fort Worth : The Dryden Press.

- Draft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Educational administration glossary*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skill*. Boston: Houghton Mifflin.
- Farhat and Muhammad, (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, v40 n1 (2018). p 99 - 113.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job at is faction*. Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi.
- Fiedler, F. E. A. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ghuzayyil, S. A. (2012). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: Systematic. *Review Emotions and Leadership in Organizations and Educational Institutes*, 5(2). 23-31.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M.& Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (10th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Gittens E, B. (2009). Perception of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader role of Academic Department Chair: A Study of Selected Universities in Verginia. Ed. D. dissertation. Washington DC: The George washington university.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1995). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (5th ed.). New Jersey: A Simon and Schuster.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior utilizing human resources* (4th ed.). Keepland, New Jersey: Perntice-Hall.
- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Kathleen, A. Luft. (2012). A pesarch Study of Transformational Leadership Comparing Leadership Styles of the Principal. *Dissertation Abstracts International*. 73(8E) : unpagged.
- Krejcie, R. V., & Morgan, E. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 608.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). "Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership," *Educational Administration Quarterly*. 32 (4) : 512-538.

- Likert, S.. New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. (1967). The visual analogue scale for measurement of attitudes. In G. E. Smith (Ed.), *Measurement of attitude and motivation* (p.54). Harper & Row.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Velsor, E. V. (1998). *The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- McCalland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Vansotrand.
- Mitchell, T. R., & Larson, R. J. (1978). *People in organization: An introduction to organization behavior* (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. California : Sage.
- Oke, Adegoke., Munshi, Natasha. & Walumbwa, Fred O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Savita, Yadav. (2017). Challenges Face by Transformational leader and suggestions to solve the challenges International. *Journal of Research in IT and Management, (IJRIM)* 7, 34-43.
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership: What effect manager really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic . Leadership*. *Organizational Science*, 4, 577-294.
- Silvana, S. P., & Trajko, T. M. (2018) The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(02), 235.
- Stadt, R. W. (1973). *Managing career education program*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Terry, G. R. (1997). *Principles of management* (3rd ed.). New York: Home Wood.

- Tucker, K. R. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๐๓๗๒

วันที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภคณัฐ จันทนวรรณท์ สมพงษ์ธรรม (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นางสาวพรพิมล ประสานวงศ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๕๒๐๒๘๔ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงาน
นิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอารมณ์วัฒนา เป็น
ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อ
นิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๐-๓๗๘๕๔๗๓ หรือที่ E-mail: 66920284@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๐๓๗๓

วันที่ ๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณัฐฉน พุเต็มวงศ์ (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นางสาวพรพิมล ประสานวงศ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๒๘๔ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงาน
นิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็น
ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อ
นิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๐-๓๗๘๘๔๗๓ หรือที่ E-mail: 66920284@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

มัทนา รังสิโยภาส
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา รังสิโยภาส)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ที่ อว ๘๑๓๗/๔๔๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๔ ถ.ลพทตบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ มีนาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวปัทมาพร วิริยวรงค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่ง (อนันต์ราษฎร์สามัคคี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการนิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวพรพิมล ประสานวงษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๔๒๐๒๘๔ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติคำโครงการ
นิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็น
ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้
สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๔๐-๓๗๘๔๔๗๓ หรือที่ E-mail:
66920284@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๓๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๖๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (หาคุณภาพ)

ด้วย นางสาวพรพิมล ประสานวงศ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๒๘๔ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงานนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอนุภรณ์วัฒนา เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอโรงเรียนในสังกัดของท่านในการหาคุณภาพจากเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แบ่งออกเป็น

๑. โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๓๗ คน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเขาแรด จำนวน ๖ คน โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม จำนวน ๖ คน โรงเรียนบ้านหนองจันทกร จำนวน ๗ คน โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี) จำนวน ๖ คน โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล จำนวน ๖ คน และโรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ จำนวน ๖ คน

๒. โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๔๔ คน ได้แก่ โรงเรียนบ้านมาบไม้ จำนวน ๑๐ คน โรงเรียนบ้านเขาหิน จำนวน ๑๐ คน โรงเรียนบ้านห้วยยาง จำนวน ๘ คน โรงเรียนบ้านมาบกรูด จำนวน ๑๖ คน

๓. โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๔๖ คน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อำนาจคุณูปถัมภ์) จำนวน ๔๖ คน

ระหว่างวันที่ ๒๘ เมษายน - ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๐-๓๗๘๙๔๗๓ หรือที่ E-mail: 66920284@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา



ที่ อว ๘๑๓๗/๙๖๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวพรพิมล ประสานวงศ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๙๒๐๒๘๔ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงานนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชพันธ์ เจริญอาภรณ์วัฒนา เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอโรงเรียนในสังกัดของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง ๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แบ่งออกเป็น

๑. โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๓๗ คน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเขาแรด จำนวน ๖ คน โรงเรียนบ้านเกาะไม้แหลม จำนวน ๖ คน โรงเรียนบ้านหนองซำซาก จำนวน ๗ คน โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี) จำนวน ๖ คน โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล จำนวน ๖ คน และโรงเรียนบ้านห้วยมะไฟ จำนวน ๖ คน

๒. โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๔๔ คน ได้แก่ โรงเรียนบ้านมาบไฟ จำนวน ๑๐ คน โรงเรียนบ้านเขาติน จำนวน ๑๐ คน โรงเรียนบ้านห้วยยาง จำนวน ๘ คน โรงเรียนบ้านมาบกรุด จำนวน ๑๖ คน

๓. โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๔๖ คน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลบ้านบึง (อำนาจคุณูปถัมภ์) จำนวน ๔๖ คน

ระหว่างวันที่ ๒๘ เมษายน - ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๐-๓๗๘๙๔๙๓ หรือที่ E-mail: 66920284@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

3. ทุกคำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ขอให้ท่านตอบคำถามตามความเป็นจริง เพราะความคิดเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

พรพิมล ประสานวงษ์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ขนาดสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก
 ขนาดกลาง
 ขนาดใหญ่

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5 - 10 ปี
 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ช่องเดียวเท่านั้น โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับ ดังนี้

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

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ						
1.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพนับถือของครู					
2.	ผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู					
3.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน					
4.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมขององค์กร					
7.	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจเผชิญปัญหาและหาทางแก้ไขอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและพัฒนาศักยภาพของตน					
10.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล						
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสม					
2.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของครูได้อย่างแม่นยำ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.	ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง					
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ					
5.	ผู้บริหารให้การดูแลและให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นรายบุคคล					
6.	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล					
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้บังคับบัญชาที่มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง					
8.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร					
9.	ผู้บริหารกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเปิดโอกาสให้ครูได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น					
10.	ผู้บริหารบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร โดยรวม					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไข					
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเสนอแนวทางใหม่ ๆ					
3.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด					
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจแก้ปัญหา					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทีมงานนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์					
6.	ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบ					
7.	ผู้บริหารให้กำลังใจครูในการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ไข้ปัญหา					
8.	ผู้บริหารเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ					
9.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าทุกปัญหามีทางแก้ไข					
10.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเรียนรู้จากปัญหาและนำประสบการณ์ไปพัฒนาต่อ					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน					
2.	ผู้บริหารส่งเสริมเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
3.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ท้าทายและสร้างแรงจูงใจให้ครู					
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ					
5.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่ครูเพื่อช่วยลดความกดดันในการทำงาน					
6.	ผู้บริหารมอบรางวัลหรือการยกย่องที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.	ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
8.	ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี					
9.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตาม					
10.	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ผู้วิจัย นางสาวพรพิมล ประสานวงษ์

นิสิต มหาวิทยาลัย

หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ภาควิชา การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง ประสพการณ์ในการทำงาน

สถานที่/หน่วยงาน จังหวัด.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน..... พ.ศ.

สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวพรพิมล ประสานวงษ์

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่ม โรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ

.....
.....

2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

.....
.....

3. การกระตุ้นทางปัญญา

.....
.....

4. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....
.....



ภาคผนวก ค

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ							
1.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพนับถือของครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจต่อครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจเผชิญปัญหาและหาทางแก้ไขอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและพัฒนาศักยภาพของตน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล							
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของครูได้อย่างแม่นยำ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารให้การดูแลและให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรโดยรวม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา							
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไข	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเสนอแนวทางใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าข้อจำกัด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ห้ก่อนตัดสินใจแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทีมงานนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารให้กำลังใจครูในการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ครูกล้าคิดนอกกรอบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูว่าทุกปัญหามีทางแก้ไข	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเรียนรู้จากปัญหาและนำประสบการณ์ไปพัฒนาต่อ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
1.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารส่งเสริมเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ท้าทายและสร้างแรงจูงใจให้ครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่ครูเพื่อช่วยลดความกดดันในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารมอบรางวัลหรือการยกย่องที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ความคิดเห็น			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
7.	ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารแสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตาม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ตารางที่ 20 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ข้อ	(r)	ข้อ	(r)
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ		3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	
1	0.49	1	0.68
2	0.47	2	0.59
3	0.70	3	0.70
4	0.41	4	0.60
5	0.58	5	0.59
6	0.34	6	0.48
7	0.35	7	0.70
8	0.46	8	0.58
9	0.61	9	0.55
10	0.69	10	0.46
2. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล		4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
1	0.64	1	0.42
2	0.43	2	0.41
3	0.48	3	0.30
4	0.52	4	0.41
5	0.64	5	0.31
6	0.35	6	0.33
7	0.40	7	0.50
8	0.57	8	0.46
9	0.52	9	0.24
10	0.68	10	0.30

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.94

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวพรพิมล ประสานวงษ์	
วัน เดือน ปี เกิด	24 ธันวาคม พ.ศ. 2535	
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 115 หมู่ 8 ตำบลทุ่งกุลา อำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์ 32120	
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2563-2565	ตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี) ตำบลหนองซำซาก อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1
	พ.ศ. 2565-ปัจจุบัน	ตำแหน่งครู โรงเรียนบ้านโป่ง (อนิวัตต์ราษฎร์สามัคคี) ตำบลหนองซำซาก อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2558	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา เคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
	พ.ศ. 2568	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา