

การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

สารนิพนธ์  
ของ  
ไมตรี คงนุกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2553

การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

สารนิพนธ์  
ของ  
ไมตรี คงนุกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2553

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิงเคดกรุงเทพฯ

บทคัดย่อ  
ของ  
ไมตรี คงนุกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2553

ไมตรี คงนุกูล. (2552). การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ  
ดินแดนกรุงเทพ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ  
ดินแดนกรุงเทพครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
นานาชาติดินแดนกรุงเทพตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน ใน  
6 ด้าน คือการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้  
การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรม  
เชิงรุก และการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์  
การทำงานและภูมิสำเนา และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ  
บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ ปีการศึกษา 2552 จำนวน 70 คน  
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มี 2 ชุด คือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็นของ  
บุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามที่นำมาใช้  
ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านโดยหาค่าดัชนี  
ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence, IOC) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้  
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษา  
ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)  
การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ใช้สถิติ One-Way ANOVA (One-way Analysis  
of Variance) ทดสอบตัวแปรประสบการณ์การทำงานและภูมิสำเนา ในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่าง  
ดำเนินการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least – Significant Different)  
สำหรับแบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)  
ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพมีภาวะผู้นำแห่ง  
การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร  
โรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตาม ประสบการณ์  
การทำงาน พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตาม  
ภูมิสำเนาพบว่าไม่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดงกรุงเทพ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความคิดก้าวไกลและไปข้างหน้าเสมอไม่หยุดอยู่กับที่ ควรจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติให้นักเรียนได้แสดงความสามารถตามความสมัครใจ ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อหาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ควรตัดสินใจสั่งการด้วยความเด็ดขาด รวดเร็ว ควรมีพฤติกรรมเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และต้องมีพฤติกรรมเชิงรับควบคู่ไปด้วย

THE STUDY OF CHANGE LEADERSHIP OF KINCAID INTERNATIONAL SCHOOL OF  
BANGKOK'S ADMINISTRATORS

AN ABSTRACT  
BY  
MAITREE KONGNUKOOL

Presented in partial fulfillment of the requirements for the  
Master of Education degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

Maitree Kongnukool. (2010). *The Study of Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.  
Project Advisor : Dr. Somchai Thepsaeng.

The purposes of this research were to study change leadership of Kincaid International School of Bangkok's administrators in 6 areas that are: 1) Having vision, 2) Believing that the schools are for learning, 3) Valuing Human Resource, 4) Communicators and Listeners, 5) Proactive and 6) Risk taker; to compare change leadership in Kincaid International School of Bangkok's administrators classified by working experience and domicile; and to study the suggestion for develop change leadership of Kincaid International School of Bangkok's administrators. The samples consisted of 70 Kincaid International School of Bangkok's staff, in academic year 2009. The instruments used for data collection were two-fold; interview and 5 point-rating scale questionnaire regarding Kincaid International School of Bangkok's staff opinion toward change leadership of school administrators. This questionnaire was sent to five experts to examine the quality and accuracy by analysing IOC (Index of Item Objective Congruence) and Cronbach's alpha coefficient for assessing the reliability of scales. Using SPSS for Windows for data analysis. The study change leadership were analysed by mean and standard deviation. The comparison of change leaderships by using One-Way ANOVA (One-Way Analysis of Variance) to test the working experience and domicile variables. In case there was a significant difference between two variable, LSD (Fisher's Least – Significant Different) was used to test Pairwise Comparisons. For the open-ended questions was conducted a content analysis.

The research results revealed that Kincaid International School of Bangkok's administrators have change leadership at a high level. When compare change leadership of Kincaid International School of Bangkok's administrators classified by working experience were statistically significant difference at .05 level. In contrast, change leadership of Kincaid

International School of Bangkok's administrators classified by domicile revealed no difference.

The results from suggestion in the development of change leadership of Kincaid International school of Bangkok's administrators study found that the school administrators should have creative thinking and moving forward continuously. The variety of activities should be arranged for supporting each nationality tradition and culture. The additional communication channel should be added to facilitate every related department to improve the weakness points. The school administrator should have fast decision-making and have proactive together with passive behavior.



## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยอย่างละเอียดทุกขั้นตอน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสงและอาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ อาจารย์ ดร.นิത്യ โรจนรัตนวานิชย์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขงานสารนิพนธ์ในขั้นสุดท้าย

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์ ดร.นิത്യ โรจนรัตนวานิชย์ อาจารย์ ดร.พิเชษฐ จัปจิตต์ และอาจารย์ ดร.ปราโมทย์ ผิวเงิน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนนานาชาติสาทรใหม่ ที่ให้ความเอื้อเฟื้อในการทดลองแบบสอบถาม รวมทั้งขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระ่วมมือในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่งซึ่งให้ทั้งกำลังใจ ให้ความหวังใจและให้การเอาใจใส่ช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่โดยตรงของผู้วิจัยในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและภาระหน้าที่ของผู้เป็นแม่ของลูก ๆ ทั้ง 3 คนอย่างมั่นคงมาโดยตลอด คือ อาจารย์สตีเวน แฮร์ริส ผู้ซึ่งเป็นสามี และกำลังใจที่สำคัญยิ่งผู้วิจัยได้จาก ด.ญ.ชรีนา คงนุกูล ด.ญ.อาภัสรา คงนุกูลและด.ญ.มาริอัม คงนุกูล บุตรีทั้งสามคน ที่คอยช่วยเติมพลังใจให้ผู้วิจัยได้ยืนหยัดต่อสู้กับปัญหา อุปสรรค นานาประการจนสามารถฟันฝ่าความยากลำบากและประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ทุกประการ

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อการพัฒนาการศึกษาและขอน้อมระลึกถึงพระคุณของคุณยาย บิดา มารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ไม่ว่าจะเป็นวิชาชีพ วิชาการและวิชาชีวิตแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ไมตรี คงนุกูล

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
สมมติฐานในการวิจัย.....	15
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	16
โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ.....	17
นโยบายของโรงเรียน.....	17
วิสัยทัศน์.....	18
พันธกิจของโรงเรียน.....	18
วัตถุประสงค์ของโรงเรียน.....	18
การสรรหาบุคลากรและสวัสดิการ.....	19
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ.....	20
ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ.....	20
หลักการแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	24
หลักการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	24
ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	30
ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	33
ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปร 6 ด้าน.....	40
การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์.....	40
การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>2 (ต่อ)</b>	
การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์.....	49
การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง.....	53
การมีพฤติกรรมเชิงรุก.....	55
การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง.....	57
ข้อมูลสถานภาพของบุคลากร.....	59
ประสบการณ์การทำงาน.....	59
ภูมิสำเนา.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
งานวิจัยในประเทศ.....	61
งานวิจัยต่างประเทศ.....	62
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>68</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	69
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>74</b>
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>5</b> สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	95
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	95
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	95
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
สรุปผลการวิจัย.....	97
การอภิปรายผล.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	100
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>102</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>112</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	113
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	130
ภาคผนวก ค สรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างเครื่องมือ.....	132
<b>ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....</b>	<b>138</b>

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภูมิลำเนาของบุคลากร.....	68
2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	75
3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ โดยรวม.....	76
4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้าน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นรายด้านและรายข้อ.....	77
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้าน การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ เป็นรายด้านและ รายข้อ.....	78
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายด้านและรายข้อ..	79
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง เป็นรายด้านและรายข้อ.....	80
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก เป็นรายด้านและรายข้อ.....	81
9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการเป็นผู้กล้าเสียง เป็นรายด้านและรายข้อ.....	82

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ จำแนกตามตัวแปร ประสบการณ์การทำงาน.....	83
11 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่.....	85
12 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่.....	86
13 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่.....	87
14 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่.....	88
15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ รายด้านจำแนกตาม ภูมิภาค.....	89

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ.....	18

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

โลกยุคปัจจุบัน เป็นยุคแห่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนในยุคปัจจุบันมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้สามารถทำให้คนพัฒนาตนให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ คนที่รู้จักการพัฒนา ชีวิตก็จะเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ดีกว่า การพัฒนาจึงทำให้คนกลายเป็นคนที่มีคุณภาพชีวิต (ดำริ บุญชู. 2545: 2-7) คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของทุกๆ องค์การในการที่จะดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม “คุณภาพของคน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสามารถในการเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นได้หรือไม่ การพัฒนาคนเพื่อส่งเสริมศักยภาพของคนแต่ละคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพและเป็นคนมีความเชื่อมั่นศรัทธาในคุณธรรมและจริยธรรม จนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น (วรรณ ขุนศรี. 2549: 65-69) จะต้องเริ่มตั้งแต่การจัดการศึกษา ที่เน้นในกระบวนการที่จะทำให้คนเป็นคนที่รู้จักการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองแล้วนำผลที่เกิดจากการเรียนรู้นั้นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School based decision making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคลากรหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับดูแล 3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบอย่าง



ชัดเจน หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบทำงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถทำการประเมินตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น ในการปฏิรูปการศึกษาของไทยผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป จะต้องให้ความสำคัญกับการปฏิรูปโครงสร้างทางการจัดการบริหารในด้านต่างๆ เช่น ด้านหลักสูตร ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านคุณภาพของผู้นำซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา (สมชาย เทพแสง. 2546: 11-16) เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนให้ถึงคุณภาพทางการศึกษา

ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาของไทยในรอบ 7-8 ปีที่ผ่านมาไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเพราะประสบกับปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาการขาดภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงรากเหง้า และเห็นความสำคัญของปัญหาในการปฏิรูปการศึกษามองปัญหาเรื่องการศึกษาอย่างเชื่อมโยงกับเรื่องอื่นๆ ในสังคมแบบเป็นระบบองค์รวม และรู้จักจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของปัญหา เพื่อก่อให้เกิดแกนนำในการพัฒนาเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษานั้น คือเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ให้ผู้เรียนใฝ่รู้รักการอ่าน คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำเป็น รู้จักแก้ปัญหาเป็น ถือเป็นปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์คือผู้เรียนเป็นสำคัญ (วิทยากร เชียงกูล. 2550: 124-126) ซึ่งสอดคล้องกับ อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ (2549: 68-76) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับวิกฤตปัญหาต่างๆ คือการที่มีผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะผู้นำและขาดวิสัยทัศน์

ในการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้นำคือผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ เพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ ความสามารถ ขาดความเข้าใจ ในด้านคุณภาพแล้วอาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวหรือหลงทางได้ คุณภาพของผู้นำวัดได้จากคุณลักษณะของผู้นำเช่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ใช้การบริหารโดยยึดถือความจริงมากกว่าความรู้สึก เป็นคนมีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารรวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลัก (สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. 2549: 21-22)

การบริหารองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสามารถอยู่ร่วมกับทุกคนในองค์กรได้ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมทั้งใน

ด้านคน สถานที่และเวลาอย่างมีความสมดุลกัน อีกทั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตามให้ได้ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ เพราะผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการใช้แรงจูงใจ จึงสามารถพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่นได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536: 67)

จากงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ จะเห็นว่าวิวัฒนาการของความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เริ่มตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ผลการศึกษาภาวะผู้นำ เชื่อว่าคุณลักษณะบางอย่างมีอยู่เฉพาะในคนบางคนเท่านั้น จึงถูกกำหนดให้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ รู้จักกันในชื่อ “The Great-Man Theory” นั่นก็คือ คุณลักษณะของผู้นำ (Leadership traits) เป็นความพิเศษที่ต้องมีติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้ หรือ “Born to be” นั่นเอง หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การเข้ามาของทฤษฎีว่าด้วย “พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership behaviors)” ได้หันเหความสนใจของนักวิจัยมาที่ “การกระทำ” โดยนำเสนอการจำแนกผู้นำตามการกระทำ หรือตามพฤติกรรมที่มีต่องานและคนว่า เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ มากกว่าลักษณะของผู้นำ หรือสิ่งที่ผู้นำเป็น ทฤษฎี “ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership)” มีแนวคิดที่ขยายผลออกไปว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีพฤติกรรม มีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือปัจจัยที่แตกต่าง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีทั้งหมดข้างต้นจะเน้นที่การจูงใจ โดยใช้การกระทำและพฤติกรรมของผู้นำเป็นกลไกในการโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่ตัวผู้นำคาดหวัง หรืออาจเรียกว่าเป็น “ผู้นำด้านการดำเนินงาน” แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องที่ไม่อาจปฏิเสธได้ ยิ่งโลกเปลี่ยนแปลงเร็ว ความผันผวนก็ยิ่งมาก ผู้นำสมัยใหม่ต้องรู้จัก “คิด” “บริหาร” และ “ปรับตัว” ให้ “สอดคล้อง” หรือ “นำหน้า” การเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) สามารถอธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่ที่ก้าวข้ามจากขอบเขต “ภาวะผู้นำด้านการดำเนินงาน” ซึ่งให้น้ำหนักที่ทักษะการบริหารจัดการงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ (Management and organizational skills) มาเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คน และองค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดดเด่น มีความผาสุก และสามารถยกระดับการปฏิบัติงาน เอาชนะการแข่งขันได้ เรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำด้านการปฏิรูป (Transformational leadership)” คือ การเป็นผู้นำที่เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Innovation and creativity) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน (Visionary leadership) และเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญผู้นำยุคใหม่ต้องรู้จักจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทใจในการทำงาน (Inspirational motivation) ใส่ใจพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความมั่นใจและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ต่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลก็คือความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำก็ต้องเป็นต้นแบบ (Role model) หรือแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สามารถทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน เกิดศรัทธา รับผิดชอบอย่าง และทำตาม แต่สิ่งที่ผู้นำยุคใหม่ยังคงขาดไม่ได้ก็คือ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ (Technical skills) และทักษะการบริหารจัดการที่ดี (Management and organisational skills) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ “ภาวะผู้นำด้านการดำเนินงาน (Transactional leadership)” แม้ว่า “ผู้นำ” จะแตกต่างจาก “ผู้บริหาร” อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ “ผู้นำ” นำคนด้วยศรัทธา ส่วน “ผู้บริหาร” นำคนด้วยอำนาจบังคับบัญชา แต่ก็ไม่อาจแยกผู้นำกับผู้บริหารออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ดังนั้นผู้ใดที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ผู้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวด้วย ส่วนผู้นำที่ดีก็จะต้องไม่ละทิ้งทักษะและความเข้าใจในการบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำอาจไม่ได้มีในทุกคนมาแต่กำเนิด แต่สามารถพัฒนาได้สิ่งเหล่านี้สั่งสมโดยผ่านการฝึกฝน ประสบการณ์ และกระบวนการเรียนรู้อันไม่มีที่สิ้นสุดนั้นหมายรวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ผู้นำต้อง “เป็น” ต้อง “รู้” และต้อง “ทำ” (Trump. 2007: Online)

ผู้นำที่ทำทนายในยุคปัจจุบัน เป็นผู้นำที่สามารถผลักดันให้ผู้ตามได้ทำสิ่งที่ดีโดยต้องมีความรอบรู้ ว่าผู้ตามควรจะต้องทำอะไร แล้วจึงมีการกำหนดชี้แนวทางที่ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการที่ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้ผู้ตามเป็นผู้ชนะอุปสรรคและความยากลำบากของงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งคอยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้ทางให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2550: 105 -107) ส่วนผู้นำที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตามแนวคิดของเมนเดส-มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) ซึ่งให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีพฤติกรรมที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรม เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ทดแทน โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) และพฤติกรรมอื่นๆ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงน่าจะมีความเหมาะสมและน่าจะมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กร นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นแล้วผู้วิจัยยังได้ศึกษาจากแนวคิดของคอตเตอร์และโคเฮน

(Kotter; & Cohen. 2002: 1-3) และแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter. 1996: 17-31) ซึ่งเชื่อว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ เปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่สมอง และต้องด้วยกระบวนการใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการ “เห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถชี้แจงถึงปัญหาและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง หรือให้คำตอบในการแก้ปัญหา แล้วก็แสดงให้ทุกคนได้เห็นด้วยวิธีที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ไม่ว่าจะด้วยการทำให้ทุกคนได้เห็น ได้ยินหรือได้สัมผัส เพราะการที่ทุกคนได้เห็นนั้นจะทำให้ความรู้สึกต้องการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากใจเดียวที่มีอยู่ด้วยความรู้สึกที่ต่างกันออกไป พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นจึงช่วยให้องค์กรทั้งหลายก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถก้าวไปสู่นาคตที่รุ่งเรืองในที่สุด

โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นับตั้งแต่โรงเรียนได้เปิดดำเนินการในปี 2546 จนถึงปัจจุบันได้มีบุคลากรที่มาจากความหลากหลายในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ภาษา วัฒนธรรมและประเพณีเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำของบุคลากรทุกคน นับตั้งแต่การเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การมองลึกซึ่งถึงรากเหง้าของปัญหา การวางแผนงานอย่างรอบคอบ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึงและชัดเจน การนำสู่การปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด และพร้อมจะลงไปร่วมแก้ไข ถ้าเกิดปัญหาอุปสรรคต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบสภาพการดำรงอยู่ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นผู้ริเริ่มนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียน โดยนำวิสัยทัศน์ที่ได้ถ่ายทอดเป็นภาพที่ชัดเจนแล้ว ลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทุกคน ได้พัฒนาศักยภาพแห่งตนไปยังเป้าหมายที่คาดหวังไว้ในระดับสูงสุด และการที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดดังกล่าวผู้บริหารและบุคลากรต่างก็มีความเชื่ออย่างแน่วแน่ว่า สถานศึกษามีไว้เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เป้าหมายของวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรจึงมุ่งการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเน้น การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยการพิจารณาไตร่ตรองถึงผลกระทบต่างๆ โรงเรียนจึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้การทุ่มเททั้งแรงใจ แรงกายและอุทิศตน เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนทุกคนได้ไปถึงฝั่งตามแรงฝันได้อย่างงดงาม ผู้บริหารเน้นการให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เนื่องจากทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อโรงเรียนไม่ว่าจะทำภาระหน้าที่อยู่ในตำแหน่งใดก็ตามผลงานของทุกคน ย่อมได้รับการพิจารณาให้เป็นผลงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปได้อย่างแน่นอนด้วยการเอาใจใส่ ดิชม และรับคำแนะนำจากผู้บริหารซึ่งลงมาพร้อมนำ ร่วมทำกิจกรรมงาน

ต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวอย่ง พร้อมกับเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่ของตน จากการเป็นผู้รับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจเหตุผลของความยากลำบากอันเป็นที่มาของภาระการงานไม่บรรลุเป้าหมายทันตามกำหนดเวลา ผู้บริหารก็จะเห็นโอกาสในการแก้ไขได้ตรงกับต้นตอของปัญหา ในการประพฤติดังกล่าวของผู้บริหารทำให้ได้ใจบุคลากรมาร่วมหนุ่่นการริเริ่มเชิงรุกของผู้บริหาร เมื่อต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ถึงแม้บางครั้งผู้บริหารจะทำการเสี่ยงในเรื่องที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ แต่ด้วยความเชื่อมั่นในผลประโยชน์สูงสุดคือผู้เรียน ประกอบกับการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้ว การกล้าเสี่ยงของผู้บริหารก็ถือว่าเป็นความจำเป็นที่โรงเรียนต้องยอมรับทั้งผลที่สำเร็จและล้มเหลว เพราะถ้าสำเร็จก็ถือเป็นโอกาส และถ้าล้มเหลวก็ถือเป็นอุปสรรคที่ค้นเจอแล้วจะส่องทางสู่การแก้ไขได้ในที่สุด

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาอยู่รอด ได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่อนาคตที่ดีกว่าได้ แต่การที่จะกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง เป็นการกระทำที่ยากยิ่ง เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์เราทุกคนมักจะชอบอยู่ในอาณาเขตสุขสบายของตนเอง (Comfort zone) ดังนั้นผู้บริหารที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้นั้น นอกจากจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และหาทางกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักและเห็นความสำคัญแล้วยังต้องดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรมตามแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพตามความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับ

การเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระหว่างตามประสบการณ์การทำงานและภูมิสำเนาของบุคลากร

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระหว่าง

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระหว่างเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุง และพัฒนาภารกิจของสถานศึกษาให้เข้ากับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระหว่าง โดยมีขอบเขตดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระหว่างใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพระหว่าง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 – 2552 จำนวน 120 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนานาชาติดินแดงกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2552 โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 70 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของบุคลากร ประกอบด้วย

1) ประสบการณ์การทำงาน

-น้อยกว่า 1 ปี

-1 - 3 ปี

-มากกว่า 3 ปี

2) ภูมิภาค

-เอเชีย

-อเมริกา

-ยุโรป

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ประกอบด้วย

1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision )

2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

(Believing that the schools are for learning)

3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human

Resources)

4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and listeners)

5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)

6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk- takers)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีคำนิยามศัพท์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

**1. โรงเรียนนานาชาติ** หมายถึง โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ตั้งอยู่ ซอยพัฒนาการ 69 แยก 5 แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบ โดยใช้หลักสูตรอเมริกัน และใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่สนใจเข้าเรียนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรม ความมั่นคงของประเทศไทย

**2. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการและผู้จัดการของโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร

**3. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง คุณลักษณะภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 6 ด้านดังรายละเอียดต่อไปนี้

**3.1 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตของสถานศึกษา ใช้ความรู้ ความสามารถทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งสามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคนและนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

**3.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)** หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง กำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้ผู้เรียนเกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกท้าทายในตนเอง และพัฒนานักเรียนให้รู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

**3.3 การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ค่าความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพของบุคลากรที่ได้สร้างให้แก่สถานศึกษา เห็นความสำคัญของพ่อแม่ ผู้ปกครอง และนักเรียนทุกคน



เอาใจใส่ดูแลเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ

**3.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่รู้จักสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ใช้วิธีสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจง่าย ถูกต้อง ให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อ ผู้ปกครอง ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคน และมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนอย่างทั่วถึง

**3.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยเทคนิควิธี ตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และริเริ่มแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

**3.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถแนะนำและให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร มีความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรที่กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ

**4. บุคลากร** หมายถึง ครูผู้สอนและผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ

**5. ประสบการณ์การทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 - 2552 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ น้อยกว่า 1 ปี 1-3 ปี และมากกว่า 3 ปี

**6. ภูมิภาค** หมายถึง ถิ่นกำเนิดหรือแผ่นดินเกิดของบุคลากรของโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ซึ่งในวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ เอเชีย อเมริกา และยุโรป

**6.1 เอเชีย** หมายถึง ภูมิภาคของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ได้แก่ประเทศไทย จีน ฟิลิปปินส์

**6.2 อเมริกา** หมายถึง ภูมิภาคของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ได้แก่ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา

**6.3 ยุโรป** หมายถึง ภูมิภาคของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ได้แก่ประเทศอังกฤษ เนเธอร์แลนด์ สวีเดน ฝรั่งเศส

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด กรุงเทพ ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและรายงานการวิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด การวิจัยดังนี้

การกำหนดตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เมนเดซ-มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) ที่ได้ให้แนวคิดไว้ว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีพฤติกรรมที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้ แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมทดแทน เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความ เข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) และพฤติกรรมอื่นๆ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของ งาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำใน 6 ด้าน คือ 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) ในการกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และสามารถมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่เกี่ยวกับองค์กรได้ อย่างชัดเจนโดยการใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต รวมทั้งสามารถถ่ายทอดเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น เพื่อให้ คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจและมีการนำไปสู่การลงมือปฏิบัติงานในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวนำสู่ การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง 2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) ด้วยความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยการ กำหนดให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน ต้องตอบสนองความ ต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ กล่าวคือ ความต้องการของนักเรียนที่ จะได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและรักในศักดิ์ศรีของตน ด้วยการฝึกการรู้จัก รับผิดชอบมากขึ้น การสอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยของผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกท้าทายในตนเอง ตลอดจนการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้สึก ตื่นเต้นและสนใจต่อการศึกษาของตน 3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) เป็นการให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพที่บุคลากรสร้างให้แก่สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเยี่ยมยอดในการทำงานกับผู้อื่น และการสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมมือร่วมใจ 4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) เป็นการรู้จักสร้างความสัมพันธ์และการใช้วิธีการสื่อสารที่ชัดเจน การใช้ภาษาที่ถูกต้อง และการรับฟังอย่างจริงจังต่อพ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคน 5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) เป็นการแสดงการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้าและการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน และการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ 6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers) เป็นการนำและการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ด้วยความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า การเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และการช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาจากแนวคิดของคอตเตอร์และโคเฮน (Kotter; & Cohen. 2002: 1-3) ซึ่งเชื่อว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ เปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่สมอง และต้องด้วยกระบวนการใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการ “เห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จชี้แจงถึงปัญหาในขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง หรือให้คำตอบในการแก้ปัญหา แล้วเขาก็จะแสดงให้เห็นด้วยวิธีที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ไม่ว่าจะด้วยการทำให้ทุกคนเห็น ได้ยินหรือสัมผัส

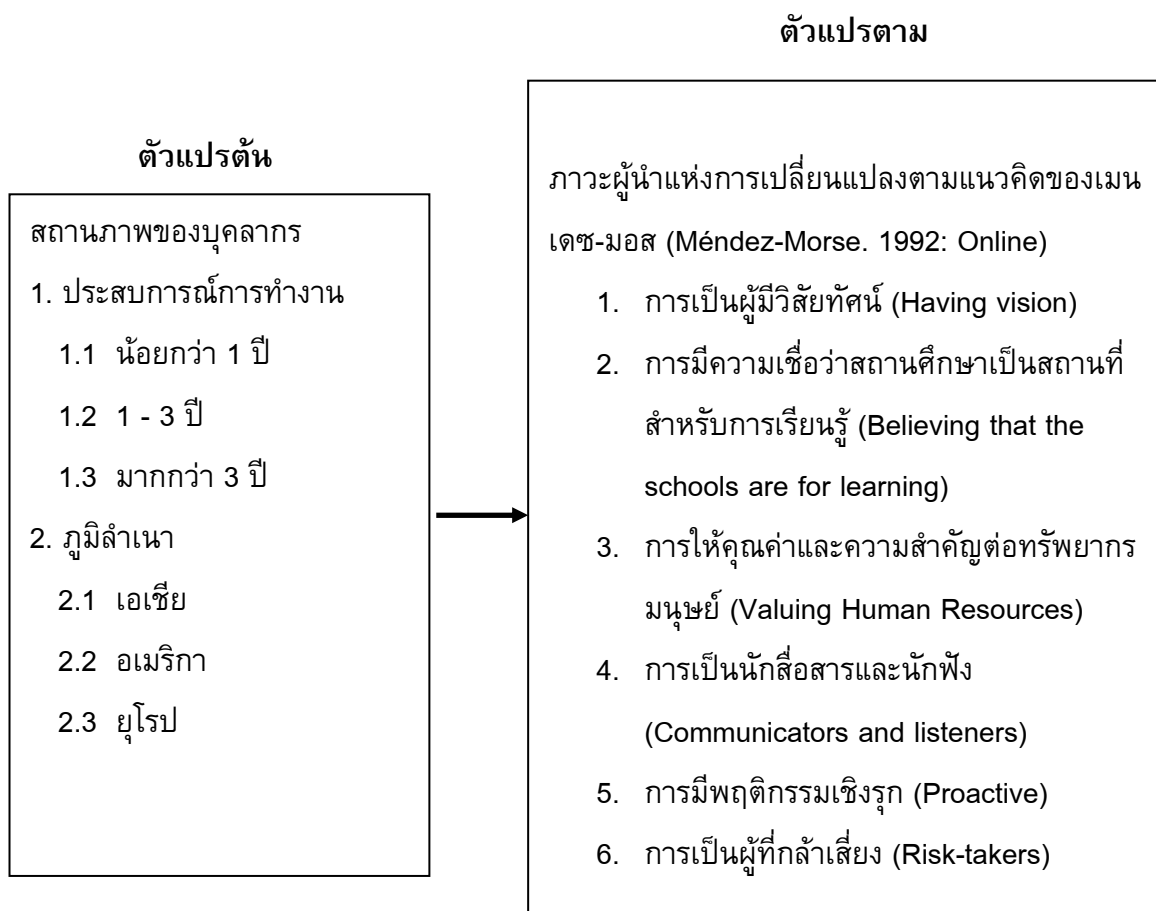
ส่วนพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter. 1996: 35 - 158) ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรมีดังนี้ 1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) หรือเรียกว่า ปลุกให้ตื่น คือการมีพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมสำหรับการสอดส่องหาโอกาส และปัญหาเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข จุดประกายความคิดให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างทีมนำร่อง (Creating the guiding coalition) คือการจัดหาคนที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ มีทักษะ มีเส้นสายกว้างขวาง มีชื่อเสียง และมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ คนกลุ่มนี้จะต้องพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี ทুমเทและรู้จักทำงานเป็นทีม 3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) คือการนำทีมนำร่องนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย เห็นภาพ รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ๆ เข้าไปด้วย ที่ล้มไม่ได้คือยุทธวิธีในการทำงานที่รวดเร็ว การมีตัวเลขรองรับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะภาพต่างๆ จะช่วยให้เราเข้าใจมากยิ่งขึ้น และเป็นภาพของอนาคตที่อาจเกิดขึ้นจริง 4. การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) คือการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กร เพื่อให้คนจำนวนมากที่สุดที่จะเป็นไปได้มาร่วมกัน

ทำให้เป็นจริง การสื่อสารเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจกลยุทธ์ในการทำงาน ด้วยข้อความที่เข้าใจง่าย โดนใจคนฟังหรือคนอื่นก็สามารถทำให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากคำพูดแล้ว การกระทำก็สำคัญเพราะเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนกว่าคำพูด เนื่องจากการสื่อสารข้อมูลมิใช่เป็นเพียงการส่งต่อข้อมูล 5. การให้อำนาจ (Empowering employees for broad-based action) คือ การกำจัดอุปสรรคให้หมดไป โดยเฉพาะอุปสรรคนั้นคือ ตัวเจ้านายใหญ่ กำจัดสิ่งที่กีดขวางที่คิดว่าจะทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชะงักล่าช้า ส่วนมากมักจะเป็นคนระดับหัวหน้าที่หลงตนเอง หลงอำนาจ สื่อสารไม่เป็น แต่ก็ต้องไม่มอบอำนาจให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งง่ายมากจนเกินไป เพราะอาจจะเกิดการต่อต้านจากคนรอบข้างได้ 6. การสร้างชัยชนะในช่วงสั้นๆ (Generating short-term wins) คือการพยายามสร้างชัยชนะในระยะเวลานั้นๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่คนทำงาน ให้เขาได้รับรู้ถึงความสำเร็จของงานแต่ละขั้นตอนนี้ได้มีกำลังใจก้าวต่อไปอีกขั้นหนึ่งอย่างมีความหวัง และต้องแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนที่นำเสนอขึ้นไม่ใช่เรื่องยาก เพราะถ้าปล่อยให้งานเป็นไปตามครรลองอาจจะช้าเกินไปที่จะเห็นผลสำเร็จ ซึ่งอาจจะบั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้ ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นการให้อำนาจกับคนงานเป็นการสร้างชัยชนะในระยะสั้น เป็นชัยชนะที่หล่อเลี้ยงให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในการพยายามทำการเปลี่ยนแปลงเป็นรางวัลในด้านวิชาใจ สำหรับคนที่ทำงานด้วยความอดุสาหะ 7. อย่าเพิ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Consolidating gains and producing more change) คือเมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นแล้วไม่ควรหยุดให้เสียจังหวะ ควรดำเนินขั้นตอนต่อไปทันทีจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้นลง โดยพยายามทำให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา และลดความรู้สึกท้อใจให้น้อยลง ตัดงานที่ไม่จำเป็น เหลือยากและบั่นทอนจิตใจออก แต่อย่าถือเอาแค่นี้เป็นชัยชนะและประกาศความสำเร็จเร็วเกินไป และ 8. ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นที่ยึดถือและมั่นคงอยู่กับองค์กร (Anchoring new approaches in the culture) คือการหาวิธีให้สิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานั้นคงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และยึดเป็นมาตรฐานใหม่ในการทำงาน ควรสนับสนุนเมื่อพนักงานทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ฟังระวังว่าการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอะไรสักอย่างนั้นเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ในทันที ดังนั้นควรจะทำอย่างรอบคอบและต้องกำจัดอุปสรรคทั้งหลายออกไป

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งสามแนวคิดผู้วิจัยเห็นว่าจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่ผู้วิจัยสนใจที่จะใช้แนวคิดของเมนเดซ-มอส ทั้ง 6 ด้านเป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ เพราะมีบริบทคล้ายกับโรงเรียนนานาชาติเคคตกรุงเทพ

การกำหนดตัวแปรต้น ผู้วิจัยศึกษาจากรายงานการวิจัยดังนี้ ญัฐิตา แสนสิงห์ (2548: 290 – 294) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทักษะคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549: 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสุษติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทักษะคติเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับประวิตร โหระ (2551: 143-144) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงนำประสบการณ์การทำงานมากำหนดเป็นตัวแปรต้น ส่วนตัวแปรภูมิลำเนาผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มของประชากรตามภูมิลำเนาที่เป็นสถานที่เกิดของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งกอปรและชิน (ณิธ สุธสิสวาท. 2552: 12; อ้างอิงจาก Gollnick; & Chinn. 1994: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ระบุว่า ทุกคนมีวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นวิถีทางของการรับ ความเชื่อ การตัดสินใจ และการปฏิบัติ บุคคลที่มาจากภูมิลำเนาต่างกันจึงมีวัฒนธรรมทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาจากรายงานวิจัยของพัชรินทร์ วัชรกิตตานนท์ (2551: 106) ที่พบว่าบุคลากรที่อยู่ในประเภทต่างกัน โดยแบ่งประเภทบุคลากรเป็นชาวไทยกับชาวต่างประเทศมีการปฏิบัติงานการใช้หลักสูตรภาษาไทยและวัฒนธรรมไทย โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนนุช เอี่ยมสวัสดิ์ (2547: 99) ที่พบว่าโรงเรียนเอกชนที่มีประเภทของครูต่างกัน โดยแบ่งประเภทของครูเป็นครูชาวไทยและครูชาวต่างชาติ มีความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านศักดิ์ศรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ ประสบการณ์การทำงานและภูมิลำเนา ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ

แนวคิดและหลักการที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ครั้งนี้ ได้ตั้งภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีภูมิสำเนาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ
2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 6 ด้าน
  - 3.1 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision )
  - 3.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)
  - 3.2 การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
  - 3.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and listeners)
  - 3.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)
  - 3.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)
4. ข้อมูลสถานภาพของบุคลากร
  - 4.1 ประสบการณ์การทำงาน
  - 4.2 ภูมิลำเนา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ตั้งอยู่ในบริเวณอันเจียบสงบภายในหมู่บ้านผาสุก ซอยพัฒนาการ 69 แยก 5 แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร และมีการคมนาคมที่สะดวก สามารถเดินทางเข้าออกจากโรงเรียนได้ 2 เส้นทางคือเข้าทางซอยพัฒนาการ 65 และไปออก ซอยพัฒนาการ 69 หรืออาจจะเข้าทางซอยพัฒนาการ 69 และไปออกซอยพัฒนาการ 65 ก็ได้ (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. 2552: 2)

โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ จัดตั้งภายใต้การควบคุมและดูแลของ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2546 และโรงเรียนได้ถือเอาวันนี้เป็นวันก่อตั้งของโรงเรียน (Foundation Day) สืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน โดยผู้เริ่มก่อตั้งจำนวน 2 คน คือนายสตีเวน แฮร์ริส และนางไมตรี คงนุกูล เริ่มแรกมีอาคารเรียน 2 อาคาร ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นอนุบาลปีที่ 3 (Kindergarten 1-3) ใช้หลักสูตรที่โรงเรียนนำมาปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่(แนวการศึกษาแบบอเมริกัน) และในปีพ.ศ.2549 โรงเรียนได้รับอนุญาตให้ขยายชั้นเรียนเป็นระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 (Kindergarten1-Grade6) โดยเพิ่มอาคารเรียนเป็น 3 อาคารตั้งอยู่บนเนื้อที่ 3 ไร่เศษ และเปลี่ยนหลักสูตรเป็นหลักสูตรของสำนักการศึกษาแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับการรับรองมาตรฐานจาก NCA (North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement) และ CITA (The Commission on International and Trans-Regional Accreditation) ประเทศสหรัฐอเมริกา มาตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.2549 จนถึงปัจจุบัน (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. 2552: 3)

### นโยบายของโรงเรียน

ผู้ก่อตั้งเริ่มแรกของโรงเรียน มีนโยบายให้โรงเรียนเปิดรับนักเรียนจากทุกเชื้อชาติ และศาสนาด้วยอัตราค่าเรียนที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน สำหรับครอบครัวที่มีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไปและมีทุนสนับสนุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ตั้งใจเรียนและมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งช่วยเหลือให้ทุนการศึกษาแก่เด็กที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา เช่น ผู้ลี้ภัยทางการเมืองที่เข้ามาพักอาศัยแบบชั่วคราวในประเทศไทย เพื่อบรรเทาช่วยเหลือจากประเทศที่มีความพร้อมที่จะรับคนเหล่านี้ไปเป็นพลเมืองของประเทศนั้นๆ ต่อไป (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. 2552: 4)



## วิสัยทัศน์

โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพอุ่มที่จะจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนทุกคนให้ได้มีโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมประเพณี

## พันธกิจของโรงเรียน

โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพอุ่มมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาความสามารถในลักษณะพิเศษเฉพาะตน เพื่อสร้างสรรค์ความสอดคล้องและความเข้าใจอันดีระหว่างนักเรียน ท่ามกลางความแตกต่างขั้นพื้นฐานของชีวิต เพื่อให้ให้นักเรียนเหล่านี้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและกลายเป็นเสาหลักที่นำเคารพนับถือของสังคมประเทศและสังคมโลกในอนาคต ด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียนที่มีความแตกต่างอย่างหลากหลายได้อย่างเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกัน (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพอุ่ม. 2550: 6)

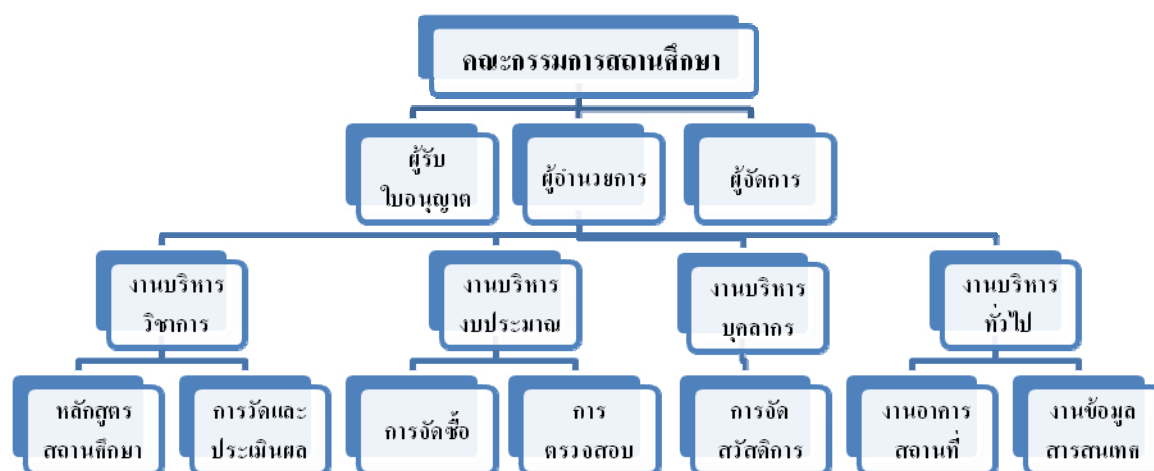
## วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

เพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถของเด็กแต่ละคน ให้รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองและนำประสบการณ์ไปใช้ในชีวิตจริงได้ ซึ่งทำให้เด็กสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างพลเมืองที่ดี อีกทั้งรู้จักปรับตัวความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างสังคมและวัฒนธรรม เป็นการจัดโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรการศึกษาแนวอเมริกัน ให้กับนักเรียนที่มีความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรมและสีผิวรวมถึงลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยการยอมรับนับถือในสิทธิเสรีภาพทั้งของตนเองและผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพอุ่ม. 2550: 5)

## โครงสร้างการบริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพอุ่ม

โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพอุ่มมีโครงสร้างการบริหารงานโดยเริ่มจากคณะกรรมการสถานศึกษา ไปยังผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ซึ่งร่วมกันบริหารงานตามแผนต่างๆ ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากรและงานบริหารทั่วไป ซึ่งในแต่ละหน่วยงานบริหารดังกล่าวยังได้แบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ และมีหัวหน้าแผนกงาน ที่ต้องรับผิดชอบในภาระหน้าที่ต่างๆ เช่นการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานข้างต้น ซึ่งมีหน้าที่ที่จะทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอต่อผู้อำนวยการ โดยผู้อำนวยการจะมีผู้จัดการ

เป็นผู้ช่วยควบคุมดูแล ให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามการลงมติของคณะกรรมการสถานศึกษา แล้วจึงจะทำการบันทึก จัดทำเป็นรายงานประจำปีส่งไปยังต้นสังกัด คือสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนต่อไป



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

ที่มา: โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. 2552: 12

### การสรรหาบุคลากรและสวัสดิการ

ครูชาวต่างประเทศที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2552 มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ สวีเดน เนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส จีน และฟิลิปปินส์ ครูที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่คุรุสภากำหนดในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพครู โดยอาจจะมีประสบการณ์การสอนน้อยกว่าหรือเท่ากับหนึ่งปี และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาทางการศึกษาเท่านั้น จึงได้รับการพิจารณาให้เป็นครูผู้สอนตามระดับชั้นต่างๆ ด้วยอัตราจ้างเป็นรายเดือน 12 เดือนต่อปี พร้อมสวัสดิการต่างๆ เช่น ที่พัก อาหารกลางวัน บัตรประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ ทุนการศึกษาต่อ และมีสิทธิรับทุนการศึกษาของบุตรที่จะศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

บุคลากรชาวไทย ต้องมีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงจะได้รับการคัดเลือกด้วยอัตราเงินเดือนตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งได้รับสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน ทุนการศึกษาต่อ และเงินกู้ยืมโดยการพิจารณาตามความเหมาะสมตามมติคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. 2552: 13)

### **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ**

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ แสดงออกทางการบริหารภารกิจของโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารงานโดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนทุกคน โดยยึดหลักในพันธสัญญาใจของผู้ก่อตั้งเริ่มแรกว่า การศึกษาเป็นรากฐานที่มั่นคงของอนาคต การศึกษาจึงต้องจัดให้ครอบคลุมโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนาและความเชื่อ ด้วยการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง เช่น จัดให้มีการพบครูประจำชั้นทุกภาคเรียนๆ ละ 2 ครั้ง ซึ่งผู้ปกครองแต่ละคนจะได้ปรึกษาเฉพาะกรณีของบุตรหลานของตนตามเวลาที่ครูประจำชั้นออกกำหนดเวลานัดหมายให้ โอกาสที่เปิดให้ไปอย่างอบอุ่นและใกล้ชิดระหว่างครูกับผู้ปกครอง และทำให้ความต้องการของผู้ปกครองได้รับการตอบสนองจากโรงเรียนอย่างรวดเร็ว เพราะข้อมูลที่ครูประจำชั้น ส่งรายงานให้กับผู้บริหารโดยตรง หรือการจัดงานประจำปีของโรงเรียนที่เรียกว่า วันสืบสานวัฒนธรรมนานาชาติ ซึ่งจะมีการแสดงจากนักเรียนทุกคนของโรงเรียนซึ่งเป็นนักเรียนที่มาจากความหลากหลายในวัฒนธรรม โดยที่ผู้ปกครองไม่ต้องเสียเงินเพื่อสนับสนุนใดๆ ทั้งสิ้น เพียงแต่อาศัยความเต็มใจที่จะนำเสนอวัฒนธรรมของประเทศชาติของผู้ปกครองแต่ละคน ด้วยการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ และนำอาหารที่สื่อถึงเอกลักษณ์ของชาติตนมาในวันงาน ก็ถือว่าได้ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดีแล้ว จากรายงานประจำปีทุกปีของโรงเรียน พบว่าผู้ปกครองมีความประทับใจในการจัดงานประเภทนี้และให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นทุกปี (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. 2552: 14)

### **ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ**

ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน เริ่มตั้งแต่เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มองลึกซึ่งถึงรากเหง้าของปัญหา วางแผนงานอย่างรอบคอบ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึงและชัดเจน นำสู่การปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด และพร้อมจะลงไปร่วมแก้ไขถ้าเกิดปัญหาอุปสรรคต่างๆ

นอกจากนี้ยังมีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบสภาพการดำรงอยู่ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียน โดยนำวิสัยทัศน์ที่ได้ถ่ายทอดเป็นภาพที่ชัดเจนแล้ว ลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ตลบั่นดาลใจให้กับบุคลากรทุกคนให้ได้พัฒนาศักยภาพแห่งตนไปยังเป้าหมายที่คาดหวังไว้ในระดับสูงสุด และการที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดดังกล่าวผู้บริหารและบุคลากรต่างก็มีความเชื่ออย่างแน่วแน่ว่า สถานศึกษามีไว้เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เป้าหมายของวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรจึงมุ่งการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเน้นการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยการพิจารณาไตร่ตรองถึงผลกระทบต่างๆ โรงเรียนจึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้การทุ่มเททั้งแรงใจ แรงกายและอุทิศตน เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนทุกคนได้ไปถึงฝั่งตามแรงฝันได้อย่างงดงาม ผู้บริหารเน้นการให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เนื่องจากทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อโรงเรียนไม่ว่าจะทำภาระหน้าที่อยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ผลงานของทุกคนย่อมได้รับการพิจารณาให้เป็นผลงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปได้อย่างมั่นคงด้วยการเอาใจใส่ ตีชม และรับคำแนะนำจากผู้บริหารซึ่งลงมาร่วมนำ ร่วมทำกิจกรรมงานต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่าง พร้อมกับเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรึกษาปัญหาต่างๆ ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาที่เกิดจากการทำงานตามหน้าที่ของตน จากการเป็นผู้รับฟังเรื่องราวต่างๆ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจเหตุผลของความยากลำบากอันเป็นที่มาของภาระการงานไม่บรรลุเป้าหมายทันตามกำหนดเวลา ผู้บริหารก็จะเห็นโอกาสในการแก้ไขได้ตรงกับต้นตอของปัญหา ในการประพุดติดังกล่าวของผู้บริหารทำให้ได้ใจบุคลากรมาร่วมหนุนการริเริ่มเชิงรุกของผู้บริหาร เมื่อต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ถึงแม้บางครั้งผู้บริหารจะทำการเสี่ยงในเรื่องที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ แต่ด้วยความเชื่อมั่นในผลประโยชน์สูงสุดคือผู้เรียน ประกอบกับการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้ว การกล้าเสี่ยงของผู้บริหารก็ถือว่าเป็นความจำเป็นที่โรงเรียนต้องยอมรับทั้งผลที่สำเร็จและล้มเหลว เพราะถ้าสำเร็จก็ถือเป็นโอกาส และถ่าล้มเหลวก็ถือเป็นอุปสรรคที่ค้นเจอแล้วจะส่องทางสู่การแก้ไขได้ในที่สุด (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ. 2552: 15)

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ มีรายละเอียดในด้านพฤติกรรมของผู้บริหารดังนี้ (โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ. 2552: 16-17)

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตของโรงเรียน มีภาพที่ชัดเจนต่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างเห็นความหมาย ความสำคัญต่องานของโรงเรียน ในการกำหนด

แผนงานต่าง ๆ ของผู้บริหารจึงมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นความจริงขึ้นมาได้ โดยที่วิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีฐานมาจากความเชื่อที่เหมือนกันว่าโรงเรียนตั้งขึ้นเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

2. มีความเชื่อว่า โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของนักเรียน นักเรียนมีส่วนในการกำหนดกระบวนการเรียนการสอน ภายใต้คำแนะนำของครูผู้มีประสบการณ์ โครงการที่โรงเรียนมุ่งเป้าหมายในเรื่องนี้ได้แก่ โครงการถนนสู่อนาคต (Road to the future) โดยกำหนดให้นักเรียนทุกคนอ่านหนังสือที่ตนสนใจที่นอกเหนือจากตำราเรียนให้ได้มากที่สุด แล้วทำการบันทึกเป็นรายงานของตนทุกภาคเรียน เป็นการสนับสนุนที่ครูและบุคลากรทุกคนต้องติดตามผลและปรับปรุงส่งเสริมให้นักเรียนมีความสนใจที่จะทำอย่างต่อเนื่อง จึงตั้งเป้าหมายตามความสามารถที่นักเรียนแต่ละระดับชั้นจะบรรลุได้ มีการให้รางวัลในการแข่งขันกันพัฒนาตนเองให้เกิดความเจริญงอกงามทางความรู้ ความคิด เป็นการเพาะนิสัยให้นักเรียนรู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านที่ตนสนใจนอกจากนี้ยังมีการเรียนโดยวิธีแก้ปัญหาด้วยสถานการณ์ที่เป็นปัญหาแล้ววางโครงการแก้ปัญหา นั้นๆ มากกว่าการจำเนื้อหาวิชา เช่น ปัญหาเด็กนักเรียนในโรงเรียนนานาชาติมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปจนทำให้การแสดงออกทางกิริยามารยาทแข็งกระด้าง โรงเรียนจึงจัดให้มีโครงการ วันคุณปู่ คุณย่า คุณตา คุณยาย (Grand Parents Day) ขึ้นเป็นประจำทุกปีในวันที่ 1 กันยายน ซึ่งวันดังกล่าวมีความสำคัญเนื่องจากเป็นวันก่อตั้งของโรงเรียน (Foundation Day) ด้วยความเชื่อว่า อนาคตของคนรุ่นใหม่มาจากการสนับสนุนจากคนรุ่นก่อน ในวันนี้นักเรียนจะได้มีโอกาสได้สัมผัสกับความรัก ความเอื้ออาทร และรับฟังประสบการณ์ชีวิตจากคนรุ่นเก่า เป็นการแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นคือ นักเรียนทั้งคนไทยและคนต่างประเทศ เห็นความสำคัญของการอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ใหญ่และการอยู่ร่วมกันแบบใส่ใจต่อกันและกันมากขึ้น ทำให้เกิดการสืบสานวัฒนธรรมอันดีงามของไทยไปสู่สายตาของชาวต่างประเทศ

3. การสร้างสัมพันธภาพในโรงเรียน ใช้การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยกำหนดในลักษณะ ตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนเพื่อให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีระบบระเบียบ และมีความคล่องตัวในการบริหาร แต่การจัดดังกล่าวโรงเรียนได้อาศัยหลักบริหารด้านความสมัครใจและด้านการมีทักษะตามความสามารถของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายภาระงาน จึงมีการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาถ้าบุคลากรเกิดความคับข้องใจ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจบุคลากร โดยให้สวัสดิการในด้านที่อยู่อาศัย

อาหารกลางวัน และทุนการศึกษากับบุตรของบุคลากร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองกับบุคลากรโดยทั่วถึงทุกคน บุคลากรสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้โดยสะดวก เพราะทุกเช้าของวันทำงานจะมีการประชุมบุคลากรโดยตัวผู้บริหารเองเพื่อสรุปเหตุการณ์ที่จะปฏิบัติประจำวันตามแผนปฏิบัติการประจำเดือน และเมื่อเกิดปัญหาจากการตัดสินใจของบุคลากร ผู้บริหารจะลงไปร่วมแก้ไขด้วยตนเองเสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสนับสนุนทั้งทางด้านเวลาและทุนการศึกษาให้บุคลากรเข้ารับการอบรมวิชาการทางการศึกษาตามความสนใจและความถนัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และนำมาร่วมปรับปรุง พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาคือชีวิต

4. ผู้บริหารให้การรับฟังต่อบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองอย่างสนใจที่จะแก้ปัญหาอย่างจริงจัง การร้องเรียนใดๆ ก็ตามจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วเสมอ ถ้าติดขัดหรือล่าช้า ผู้บริหารจะชี้แจงโดยลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ในวิธีการแก้ไขของโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ต่อรองได้ถ้าไม่เห็นด้วย และเมื่อมีข่าวสารใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน จะมีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ด้วยจดหมายข่าวประจำเดือนในคอลัมน์ “พบผู้บริหาร” เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับข่าวสารที่น่าเชื่อถือจากผู้บริหารโดยตรง และเป็นการป้องกันการเข้าใจไม่ตรงกันได้อีกด้วย

5. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนตลอดเวลา ด้วยการตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการแสวงหาโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมทั้งทำการทดสอบอยู่เสมอถึงข้อจำกัดที่เกิดการกฏระเบียบและขนบธรรมเนียมมีถึงคราวที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นให้เกิดความสำเร็จให้ได้ ผู้บริหารมีความแน่วแน่ต่อจุดยืนของตนโดยไม่เกรงจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเผด็จการ

6. เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงจากเดิมพันด้วยชื่อเสียงและทรัพย์สินของตน โดยมีเงื่อนไขว่าการตัดสินใจใดๆ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของผู้ปกครอง ของครูและของโรงเรียนเท่านั้น ผู้บริหารพร้อมที่จะรับความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจบุคลากรให้เข้ามาริเริ่มทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารให้โอกาสแก่บุคลากรในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงด้านการปรับเปลี่ยนแผนการเรียนการสอนให้เหมาะสม เช่น การจัดขนาดของชั้นเรียน การจัดตารางเรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียน โดยผู้บริหารจะคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้เกิดความพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติได้ทันที

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด กรุงเทพบในฐาณะผู้นำสถานศึกษาอาศัยการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สภาพการดำรงอยู่ขององค์กรมีทิศทางที่มีพัฒนาการ จนสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัด

การศึกษาอย่างมีคุณภาพและตามความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารได้แสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาพความคาดหวังที่เด่นชัด ใช้ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ด้วยความเชื่อในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นคุณค่าของบุคลากรในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถและสนับสนุนผลงานของบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้น มีความเข้าใจและหยั่งรู้ถึงความสามารถ ความเต็มใจของบุคลากรแต่ละคน คอยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ใช้การสื่อสารที่ชัดเจน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้การรับฟังแก่บุคลากรทุกคนอย่างจริงจัง สร้างแรงจูงใจโดยการร่วมแรงร่วมใจในการฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนทำให้บุคลากรกลายเป็นแนวร่วมที่สำคัญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงและทำสิ่งใหม่ๆ แม้บางครั้งจะต้องเสี่ยงก็ถือว่าเป็นความจำเป็นที่ต้องเสี่ยง เพื่อให้ผลประโยชน์สูงสุดเกิดแก่ผู้เรียนที่มีคุณภาพทางการศึกษาทุกคน

## 2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในยุคแรกของการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900 - 1950) นักวิจัยได้ศึกษาทัศนะของการเป็นผู้นำ โดยใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่า ไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาจากการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่าง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational variables) และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970 – ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่า

ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์กร ซึ่งจะขอสรุปถึงมุมมองภาวะผู้นำต่างๆ เหล่านี้โดยสังเขป ดังนี้

### ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ.1940 เป็นระยะเวลาที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล (ธวัช บุญยมติ. 2550: 42 อ้างอิงจาก Schriesheim et al., 1980: 4) นักวิจัยได้ศึกษาทัศนคติของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) สันนิษฐานว่าคุณลักษณะของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้ที่ผู้นำกับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ หรือคุณลักษณะสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ มุมมองเชิงคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดและมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำมานานหลายสิบปี เบทแมนและสเนล (Bateman; & Snell. 2004: 371) กล่าวถึงมุมมองต่อภาวะเชิงคุณลักษณะจะมุ่งไปที่ผู้นำแต่ละคนและพยายามหาคุณลักษณะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป (ธวัช บุญยมติ. 2550: 42 อ้างอิงจาก Luthans. 1985: 480) ในช่วงปี ค.ศ.1904 -1947 มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำโดยเริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา สถานะทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น

สต็อกดิล (Stogdill. 1974: 62-63) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าว จำนวน 124 เรื่อง และสรุปได้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ ความรับผิดชอบ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการใช้คำพูด ต่อมาสต็อกดิล (Stogdill. 1974: 72-91) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 พบลักษณะของผู้นำดังนี้ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง 2) ภูมิหลังทางสังคม เช่น สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้น 3) สติปัญญาและความสามารถ เช่น สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด 4) บุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัว



การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการมุ่งมั่น 6) คุณลักษณะทางสังคม เช่น ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด ในระยะหลังๆ สตีวอกคิดพบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.

2536: 46; อ้างอิงจาก Stogdill. 1981: 73-97) คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ และจากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีลักษณะดังนี้ เป็นผู้มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแรง ต้องการอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับธุรกิจและงานของตน

กล่าวโดยสรุป การดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแค่มียุคุณลักษณะต่างๆ ผสมอยู่ในตนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำกับคนที่ไม่ใช่ผู้นำได้ชัดเจน

### ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์และผลกระทบของบริบทที่เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำ

จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง "สถานการณ์" ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า "บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ" แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมี

ผลงานวิจัยที่เชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ ฮอยและมิสเกล (Hoy; & Miskel. 1987: 273) ได้ศึกษาคุณสมบัติ 4 ประการ ที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

### ภาวะผู้นำแบบไม่มีผู้นำแน่นอนหรือสามารถมีผู้นำได้หลายคน

แนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปจากเดิม จากที่เคยเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำของผู้นำเพียงคนเดียวเฉพาะตัว (Personal leadership) ไปเป็นแนวคิดใหม่ว่าเป็น ภาวะผู้นำขององค์กร (Organizational leadership) โดยบาร์เนอร์และกรีเกอร์ (Barnes; & Kriger. 1986: 15-16) ได้เสนอว่าทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งหลายที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ กล่าวคือ ล้วนมีแนวคิดของการมีผู้นำเพียงคนเดียว (Single leader) ต่อผู้ตามจำนวนมาก ทั้งที่ความจริงแล้วภาวะผู้นำขององค์กรบ่งบอกถึงความรู้สึกของการต้องมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป (Pluralistic sense of leadership) ส่วนคุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ที่เรามักพูดถึงนั้น แท้จริงมิใช่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด แต่เป็นขององค์กรโดยรวมซึ่งประกอบขึ้นด้วยคนหลายคน โดยที่คนเหล่านี้ต่างก็แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำที่ซ้อนทับกันอยู่ แต่บางครั้งบทบาทก็เสริมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้แต่ละช่วงเวลามีการส่งผ่านการเป็นผู้นำจากคนหนึ่งไปสู่คนอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นมุมมองภาวะผู้นำแบบกว้างขึ้น อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำองค์กรโดยรวมในแง่คุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behaviors) ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ที่เป็นอยู่มักศึกษาการเป็นผู้นำแบบรายบุคคล

แนวคิดการมองภาวะผู้นำขององค์กรโดยรวมดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) สเลเตอร์และดูย (Slater; & Doig. 1988: 294-301) ไม่เห็นด้วยกับความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นของคนที่เป็นหัวหน้าโดยเฉพาะ เพราะการดำวนสรุปเช่นนี้เป็นการละเลยและ

มองข้ามความเป็นไปได้ถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เป็นทีมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำประเภทข่าแกงคนเดียวแบบวีรบุรุษ (Hero-leader) ด้วยแล้วแทบจะมองไม่เห็นภาวะผู้นำของคนระดับล่างจำนวนมากมายที่ใช้ภาวะผู้นำร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิผล

### การวิจัยภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ที่กล่าวโดยสังเขปมาทั้งหมดนี้ ยังมีเมเนเดส-มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) ที่กล่าวถึงมุมมองภาวะผู้นำช่วงก่อนทศวรรษ 1980 ซึ่งมุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ช่วงต่อมาได้มีการตรวจสอบทบทวนใหม่ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) อะไรบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ชัดเจนถึงความสามารถของการเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงผลกระทบจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและต่อบทบาทของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการศึกษาเพื่อแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำ (Leaders) กับการเป็นผู้บริหาร (Managers) มีการพูดถึงคุณลักษณะใหม่ๆ ของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) ว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างไร นอกจากนี้มีวิสัยทัศน์แล้วยังกล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒnavิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Value the human resources) ขององค์กร ด้วยแนวคิดมุมมองคุณลักษณะผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดผู้นำใหม่ขึ้นซึ่งเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่ผ่านมาเรากล่าวถึงผู้นำโดยทั่วๆ ไป เพื่อดำเนินกิจกรรมในภาวะปกติของการทำงาน (Normal; & Routine Work) เช่น การชักจูง การชี้แนะ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น ผู้นำเชิงกิจกรรม แต่ในปัจจุบัน สังคมและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน รวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น การบริหารการรวมกิจการให้ประสบความสำเร็จ การพลิกฟื้นกิจการจากภาวะที่ย่ำแย่ให้กลับฟื้นขึ้น ซึ่งผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤษฏ์วานิช ( 2552: 258) ได้ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

## ลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤกษ์วานิช ( 2552: 259) กล่าวว่า จากการศึกษาพบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารประเภทนี้ คือ

1. มีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม (Idealized Influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี คือมีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้
2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้ การสนับสนุน ให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะต้องมีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้
4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้น ผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น
5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายไปสู่ การปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่างๆ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การเกิดเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

## 2.2 ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้  
 ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 7) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิชรี เทพพุทธานุกร (2550: ออนไลน์) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำคุณภาพที่จะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิด ความก้าวหน้า

สุชาดา รังสินันท์ (2550: 114) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะที่ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับ กลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

ธเนศ ขำเกิด (2550: ออนไลน์) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มี คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภิรมย์ ถินถาวร (2550: 30) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือ ความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงาน เกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความ จงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

เมนเดส-มอส (Méndez; & Morse. 1992: Online) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมทดแทน

แกลพินและเฮอร์ดอน (Galpin; & Herndon. 2007: 83) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์กร

สรุป ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึงผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

### รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่อย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้ (วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. 2550: ออนไลน์)

1. รูปแบบ 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kurt Lewin ประกอบด้วย การคลายตัว (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง (changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการกลับคงตัวอย่างเดิม (refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

2. รูปแบบ 2 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Larry Greiner ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก กับการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดย ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ Harold J. Leavitt** ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของ งาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดหรือจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

### **ความท้าทายการเปลี่ยนแปลง (Challenges of Change)**

องค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอน หรือสั่งการหลายชั้นภูมิ จะอยู่รอดได้ยาก ในอนาคตองค์กรต่างๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงโยเป็นเครือข่าย ในขณะเดียวกันโครงสร้างภายในองค์กรก็ต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับกลุ่มงานต่างๆ ให้มากที่สุด และมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุด และต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับและก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก (ธวัช บุญยมติ. 2550: 141)

### **แรงกดดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change)**

กุลเชษฐ์ มงคล (2551: ออนไลน์) ได้สรุปให้เห็นถึงปัจจัยกระตุ้น หรือแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ลักษณะของแรงกดดันจากงาน (Nature of the work force) เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
2. เทคโนโลยี (Technology) เช่น ความเจริญก้าวหน้าของคอมพิวเตอร์ แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ การปฏิรูปองค์กร
3. ความชะงักงันทางเศรษฐกิจ (Economic Shocks) เช่น การตกต่ำของตลาดหลักทรัพย์ การแกว่งตัวของอัตราดอกเบี้ย
4. การแข่งขัน (Competition) เช่น การแข่งขันแบบโลกาภิวัตน์ การรวมตัวกันของกลุ่มต่างๆ
5. แนวโน้มของสังคม (Social Trends) เช่น การเข้าสู่สถาบันระดับอุดมศึกษามากขึ้น การชะลอการแต่งงาน
6. การเมืองของโลก (World Politics) เช่น การเปิดประเทศ ความขัดแย้งหรือการรุกรานกันของประเทศต่างๆ

### แบบจำลองภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ (กุลเชษฐ์ มงคล. 2551: ออนไลน์)

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง(Top-Down Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ ความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory E Change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทุกระดับในองค์กรและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory O Change)

3. การบูรณาการภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Integrated Change Leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม การริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

### 2.3 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายังมีค่อนข้างน้อย และยังไม่เป็นระบบที่แน่นอน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงลงสู่สถานศึกษา และมีข้อสังเกตว่า ถ้าชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์และขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแล้ว เหตุใดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในการลงสู่การปฏิบัติจึงมีน้อย ผู้นำการศึกษาจะต้องทำอย่างไรกับประเด็นนี้ และผู้นำการศึกษาดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำอย่างไร จึงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงลงสู่สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตนได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล

แม้ว่าความรู้ความเข้าใจว่า ผู้นำประเภทใดที่จะเป็นต่อ ต่อการเปลี่ยนแปลงยังมีค่อนข้างจำกัดอยู่ก็ตาม แต่ก็มีความเชื่ออยู่จำนวนหนึ่งเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในบริบทเช่นนี้ เช่น เชื่อว่าผู้นำองค์กรที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ จะต้องมีความรู้ทักษะของการเป็นผู้นำ (Leadership) ควบคู่กับทักษะการเป็นผู้บริหาร (Managers) กล่าวคือ เราคาดหวังว่าทั้ง



ภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) ควรอยู่ในบุคคลเดียวกัน แมนาส (Manasse, 1986: 153) และบุคคลที่น่าจะมีคุณสมบัตินี้ก็คือ ครูใหญ่และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสถานศึกษาโดยตรง อย่างไรก็ตาม บางครั้งเราไม่อาจแยกแยะระหว่างการบริหาร (Management) กับการเป็นผู้นำ (Leadership) ออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะในความเป็นจริงแล้วเรายังพบว่า ในตำแหน่งเดียวกันอาจต้องทำหน้าที่ทั้งสองบทบาทดังกล่าวคือ อยู่ในบุคคลเดียวกันนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น ครูใหญ่คนหนึ่งอาจต้องรับผิดชอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายอีก การเป็นครูผู้นำ (Teacher leadership) ก็เช่นเดียวกันคือต้องมีสองบทบาทอยู่ในตัวคนเดียว เช่น ครูคนหนึ่งต้องมีบทบาททั้งเป็นครูผู้สอนควบคู่ไปกับการเป็นหัวหน้าหมวดวิชาอีกด้วย เป็นต้น

มีอีกสมมุติฐานหนึ่งที่ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องเป็นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งความคิดแนวนี้นี้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขององค์กรต้องเกิดจากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเท่านั้น จึงเป็นแนวคิดที่มองข้ามความสำคัญของภาวะผู้นำที่มาจากสมาชิกที่อยู่ระดับล่างลงไป ขณะเดียวกันก็มีผลงานวิจัยจากการค้นคว้าใหม่ๆ ในปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่า “ครูก็คือผู้นำ (Teachers as leaders)” แบลลอนและบิวตรี (Bellon; & Beaudry, 1992: online) ตลอดจนแนวคิดใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเรื่อง “การปรับหรือโครงสร้าง (Restructuring) และการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School based management) ซึ่งล้วนส่งเสริมแนวคิดให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจต่อประเด็นต่างๆ ในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยแนวคิดหลังนี้กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อส่งเสริมบทบาทของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยมากมายเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิภาพ” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่ามีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงนั่นเอง ต่อมาฮีกส์และคณะ (Heck, Larsen; & Marcoulides, 1990: 122) ได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่เหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนซึ่งพบว่า เป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) สิ่งที่ครูใหญ่เหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High expectations on students and teachers) 2) การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An emphasis on instruction)

3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of professional development) 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน ที่นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ (Use of data to evaluate student's progress among others) และ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก การร่วมปรับปรุง และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน

นอกจากนี้ยังมีการวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมสองมิติคือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating structure) และ พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Consideration) โดยใช้แบบทดสอบ LDBQ พบว่าผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional leaders) ที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ล้วนมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน และเมื่อถามความเห็นของครูต่อกรณีนี้ ครูส่วนใหญ่แสดงความชื่นชอบต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งคนสูง (High task-High relation) อยู่ในตัวคนเดียวกัน ฮอยและบราวน์ (Hoy; & Brown. 1988: 27)

คอตเตอร์ และโคเฮน (Kotter; & Cohen . 2002: 1-3) ซึ่งเชื่อว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ เปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่สมอง และต้องด้วยกระบวนการใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการ “เห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จชี้แจงถึงปัญหาในขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง หรือให้คำตอบในการแก้ปัญหา แล้วเขาก็จะแสดงให้เห็นทุกคนได้เห็นด้วยวิธีที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะด้วยการทำให้ทุกคนได้เห็น ได้ยินหรือได้สัมผัส

คอตเตอร์ (Kotter. 1996: 35-158) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรว่ามีวิธีการดังนี้ 1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) หรือเรียกว่า ปลุกให้ตื่น คือ การมีพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมสำหรับการสอดส่องหาโอกาส และปัญหาเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข จุดประกายความคิดให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ชัดเจนว่า การกระทำที่เรียบง่ายและถูกต้องนั้นไม่ต้องอาศัยเงินทองมากมายนัก ผู้นำต้องหาทางให้ผู้บังคับบัญชาหรือแม้กระทั่งในระดับผู้จัดการไปเยี่ยมชมบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องจัดการประชุมประจำปีเพื่อจะหาทางหยุดพักผ่อนสมองระหว่างการทำงาน ผู้นำกลุ่มพาลูกค้าคนสำคัญมาร่วมประชุมพร้อมกับเสนอข้อมูลที่น่าสนใจให้กับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ถ้าหากปฏิบัติได้ ความกระตือรือร้นก็จะมากขึ้นซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ดี 2. สร้างทีมนำร่อง (Creating the guiding coalition) คือการจัดหาคนที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ มีทักษะ มีเส้นสายกว้างขวาง มีชื่อเสียง และมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ คนกลุ่มนี้จะต้องพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี

ทุ่มเทและรู้จักทำงานเป็นทีม กลุ่มคนที่ได้รับหน้าที่ในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานร่วมกันให้ความรู้สึกแบ่งแยกหายไป เป็นการรวมเอาหลาย ๆ ทีมเข้าเป็นทีมเดียวกัน ความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เกิดจากทีมนำร่องที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีทักษะ และมี

การผลักดันจากระดับล่าง 3. สร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Developing a vision and strategy) คือ การนำทีมนำร่องนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจ เห็นภาพ รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ๆ เข้าไปด้วย ที่ลืมไม่ได้คือยุทธวิธีในการทำงานที่รวดเร็ว การมีตัวเลขรองรับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะภาพต่างๆ จะช่วยให้เราเข้าใจมากยิ่งขึ้น และเป็นภาพของอนาคตที่อาจเกิดขึ้นจริง ด้วยการวางแผนที่จะทำงานร่วมกับทีมนำร่องเพื่อหาทางเลือก พร้อมชี้ประเด็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดการพูดคุยซึ่งจะทำให้มองเห็นถึงทางเลือกในอนาคต พยายามจินตนาการ อนาคตที่เป็นไปได้ พร้อมกับกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดถึงแล้วสามารถบรรยายให้เห็นภาพในทันที หรือบรรยายได้ในหนึ่งหน้ากระดาษ สร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นความจริงขึ้นมาได้ ให้ความสนใจในคำถามที่เกี่ยวกับระยะเวลาที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง 4. การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) คือการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กร เพื่อให้คนจำนวนมากที่สุดที่จะเป็นไปได้มาร่วมกันทำให้เป็นจริง การสื่อสารเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจกลยุทธ์ในการทำงาน ด้วยข้อความที่เข้าใจง่ายโดนใจคนฟัง หรือคนอื่นก็สามารถทำให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากคำพูดแล้ว การกระทำก็สำคัญถือว่าการสื่อสารที่ชัดเจนกว่าคำพูด เพราะการสื่อสารข้อมูลนั้นมิใช่การส่งต่อข้อมูล 5. การให้อำนาจ (Empowering employees for broad-based action) คือ การกำจัดอุปสรรคให้หมดไป โดยเฉพาะอุปสรรคนั้นคือ ตัวเจ้าหน้าที่ กิจการสิ่งที่กีดขวางที่คิดว่าจะทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชะงักงัน ส่วนมากมักจะเป็นคนระดับหัวหน้าที่หลงตนเอง หลงอำนาจ สื่อสารไม่เป็น แต่ก็ต้องไม่มอบอำนาจให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งง่ายจนเกินไป เพราะอาจจะเกิดการต่อต้านจากคนรอบข้างได้ 6. การสร้างชัยชนะในช่วงสั้นๆ (Generating short-term wins) คือการพยายามสร้างชัยชนะในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่คนทำงาน ให้เขาได้รับรู้ถึงความสำเร็จในงานแต่ละขั้นตอนจะได้มีกำลังใจก้าวต่อไปอีกขั้นหนึ่งอย่างมีหวัง และต้องแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนที่นำเสนอ นั้นไม่ใช่เรื่องยาก เพราะถ้าปล่อยให้งานเป็นไปตามครรลองอาจจะช้าเกินไปที่จะเห็นผลสำเร็จ ซึ่งอาจจะบั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้ ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น การให้อำนาจกับคนงานเป็นการสร้างชัยชนะในระยะสั้นเป็นชัยชนะที่หล่อเลี้ยงให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในการพยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นรางวัลในด้าน

วิชาใจสำหรับคนที่ทำงานด้วยความอดุสาหะ

7. อย่าเพิ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น ( Consolidating gains and producing more change) คือเมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นแล้วไม่ควรหยุดให้เสียจังหวะ ควรดำเนินขั้นตอนต่อไปทันที จนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้นลง โดยพยายามทำให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา และลดความรู้สึกท้อใจให้น้อยลง ตัดงานที่ไม่จำเป็น เหนื่อยยากและบั่นทอนจิตใจออก แต่อย่าถือเอาแค่นี้เป็นชัยชนะ และประกาศความสำเร็จเร็วเกินไป และ 8. ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นที่ยึดถือและมั่นคงจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ติดอยู่กับองค์กร (Anchoring new approaches in the culture) คือ การหาวิธีให้สิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานั้นมั่นคงอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยึดเป็นมาตรฐานใหม่ในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนเมื่อพนักงานทำงานได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ และพึงระวังว่าการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอะไรสักอย่างนั้นเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ในทันที ดังนั้นควรจะทำอย่างรอบคอบและต้องพยายามกำจัดอุปสรรคทั้งหลายออกไป เพื่อที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมใหม่ ภายใต้ความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ

เมนเดส-มอส(Méndez-Morse. 1992: Online) ให้แนวคิดไว้ว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กรพร้อมๆไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมทดแทน เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามโดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเฉพาะตัวของผู้นำเช่น ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน เมนเดส-มอส ได้สรุปภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Having vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดไม่ได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมายและวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์กร ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leaders) โดยต้องมีวิสัยทัศน์ในการใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหารแบบมุ่งเป้าหมายสูง และมีความสามารถในการมองเห็น

เป้าหมายได้ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดเป้าหมายด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร ซึ่งมี  
ส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มการใช้ความพยายามของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์บรรลุ  
เป้าหมายได้มากขึ้นและก่อให้เกิดพันธะผูกพันร่วมกันที่จะช่วยผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) ความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นั้นและถ้าเป็นความ  
เชื่อของผู้นำด้วยแล้วย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นั้น ซึ่งส่งผลต่อสถานศึกษาของตน  
ความเชื่อเป็นฐานสำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา  
ผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชื่อแรกคือ เชื่อว่าวัตถุประสงค์ของระบบสถานศึกษาต้องจัดการเรียน  
การสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สรุปร่างๆ คือ “นักเรียนต้องมาก่อน หรือ  
The children come first ถือว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน เป็น  
การเพิ่มคุณค่าความสำคัญต่อผู้เรียนว่าเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่สถานศึกษาต้องทำให้สำเร็จ  
ความเชื่อที่สอง ครูทุกคนสามารถทำการสอนได้เนื่องจากครูผู้สอนเน้นความสำคัญของการทำงาน  
ร่วมกับนักเรียนอย่างใกล้ชิดและเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของตนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ  
ของนักเรียน ครูจึงต้องใช้สติปัญญาและความรู้ความสามารถ อีกทั้งมีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้เห็น  
พัฒนาการของเด็กนักเรียนทุกคนด้วยการสอนให้เกิดทักษะทั้งทางด้านวิชาการ ด้านสังคมและเพาะ  
อุปนิสัยของผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ใช้การกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้นักเรียนเกิดความรู้สึก  
ทำท่ายในตนเองจนเกิดความรู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียนของตน ซึ่งนำความภาคภูมิใจมายัง  
ครูทุกคนเมื่อนักเรียนประสบความสำเร็จในชีวิต

3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)  
ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในสถานศึกษาเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ คนคือสินทรัพย์ที่  
สำคัญของสถานศึกษา ภาวะผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่ากับผลงานทางวิชาชีพ  
(Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับสถานศึกษา ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทั้งทักษะและ  
ความชำนาญการ 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ  
3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative  
relationship) ในด้านที่ 2 และ 3 ผู้นำต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแห่งการ  
เปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำ  
จำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้  
เกิดการดำเนินงานแบบร่วมมือร่วมใจขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและ  
กระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมของทุกคนในองค์กรขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบ

ถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษากลายเป็นจริง

4. การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) ความสามารถในการสื่อสารและการมีทักษะในการฟังที่ดีเป็นภาวะผู้นำที่จำเป็นของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูผู้สอน และบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ รู้จักกาลเทศะและวิธีสื่อสารด้วยภาษาที่ถูกต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ให้การรับฟังต่อผู้อื่นด้วยความตั้งใจและจริงใจที่จะให้เกิดสัมพันธภาพได้อย่างเหมาะสม

5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) เป็นภาวะผู้นำที่มีการริเริ่ม มีความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ มีการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

6. การเป็นผู้กล้าเสี่ยง (Risk-takers) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยพยายามเรียกร้องความสนใจและอธิบายให้เห็นแนวทางที่เป็นไปได้ ผู้นำพร้อมที่จะรับความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาริเริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะคอยช่วยเหลือให้การกล้าเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยมากที่สุด ผู้นำจึงมีหน้าที่ด้านการนำและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานั้นผู้นำต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงแต่มีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า (Fore thought) ยิ่งกว่านั้นยังต้องเป็นผู้กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และยังช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

จากแนวคิดของเมนเดส-มอส ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทั้ง 6 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุกและการเป็นผู้กล้าเสี่ยง มาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

### 3. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปร 6 ด้าน

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ด้าน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการ หลายท่านดังรายละเอียด ต่อไปนี้

#### 3.1 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)

วิสัยทัศน์ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของทั้งผู้นำและผู้บริหาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีแนวนโยบายในการบริหารที่แตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่การพัฒนาในทิศทางที่มีประสิทธิผลจึงควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ชัดเจนขึ้น

##### 3.1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะสำคัญอันดับต้นๆของผู้บริหาร หรือผู้นำ คำว่า "Vision" มีการใช้ในภาษาไทยอย่างหลากหลาย เช่น วิสัยทัศน์ มโนภาพ จินตภาพ ทัศนภาพ มโนทัศน์ ฯลฯ ซึ่งมีความหมายและมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย และพบว่ามีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538ก: 3) อธิบายว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กร ในอนาคต เป็นภาพที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) ที่พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุได้ถึง (Attainable)

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 52) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่า เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ้งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgement) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544: 16) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์กรในปัจจุบันไปสู่ภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้นได้

วัลลีพันธ์ ปาทาน (2548: 59) สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการกำหนดภาพในอนาคตที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นเช่นนั้น รวมทั้งสามารถเห็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่ภาพอนาคต ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาของไทย

ดลพร ทวาโรจน์ (2548: 54) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และมองภาพในอนาคต (Future Image) ขององค์การที่จะให้เป็นที่ได้อย่างชัดเจน โดยการใช้ความรู้ความสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

บังอร ไชยเผือก (2550: 18) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การรู้จักแสวงหา ความรู้ความเข้าใจในบริบทสังคม รู้จักหาข้อมูลบนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถใช้ วิจารณ์ญาณในการแยกแยะ และมีอิสระในการเลือกปฏิบัติอย่างเท่าทันและสมเหตุสมผล

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 260) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะทำ ให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์การ ได้อย่างยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้ วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่พึงประสงค์ของผู้นำในยุคปัจจุบัน

ในทัศนะของ แมนาส (Manasse. 1985: 150-151) เห็นว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง การพัฒนา การถ่ายทอดและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ภาพที่ต้องการในอนาคต เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ความสามารถในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ เครื่องชี้วัดความแตกต่างในการแยกผู้นำออกจากผู้บริหารทั่วไป ผู้นำโรงเรียนจะต้องไม่เพียงแต่มี วิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องมีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นต่อผู้อื่นอีกด้วย จะต้องพัฒนาให้เป็น วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

แมนาส (Manasse. 1985: 151) ได้ให้ทัศนะต่ออีกว่า ถ้าต้องการให้ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่ เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) ของผู้นำก่อน แล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) กับผู้ร่วมงาน ทั้งหมด จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น



เวสเลย์และมินท์เบิร์ก (Westley; & Mintzberg. 1989: 18) ได้ให้แนวคิดการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หรือ Visionary leadership โดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนดังนี้

- 1) เป็นภาพลักษณ์ (Image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร (คือ Vision)
- 2) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (Shared) ต่อดวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดย
- 3) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

บลัมเบิร์ก และกรีนฟิลด์ (Blumberg; & Greenfield. 1986: 227-228) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

เมนเดส มอส (Méndez-Morse. 1991: Online) กล่าวไว้สั้น ๆ ว่า ครูใหญ่ดูแลรักษาให้วิสัยทัศน์ของเขาอยู่ในแนวทางการไปถึงได้

คอตเตอร์ (Kotter. 1996: 7) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เพราะวิสัยทัศน์มีบทบาทในลักษณะของการช่วยเหลือ การกำกับ การปรับ และการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติการต่าง ๆ ในส่วนของพนักงานระดับต่าง ๆ หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมแล้ว ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะประสบความล้มเหลว เกิดความคลาดเคลื่อน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่มุ่งหวัง

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแผนงาน เป้าหมาย มองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต รวมทั้งถ่ายทอดเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคน สร้างแรงจูงใจและนำลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

### 3.1.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สำหรับความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่มีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือ Instructional leadership นั้นได้มีผู้ศึกษาเรื่องนี้หลายคน เช่น เพียซา (Méndez-Morse. 1992; citing Pejza. 1985) มีความเห็นว่า สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งระดับสถานศึกษา

และระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว วิสัยทัศน์ก็เปรียบเสมือนผู้หิวกระหายที่อยากเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ส่วน แมนาส (Manasse. 1985: 150-151) ระบุความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่าเป็นพลังที่หล่อหลอมความหมาย (Molds meaning) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องมีภาพที่ชัดเจนต่อสิ่งที่ตนต้องการให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้นำต้องมีความสามารถมองเห็นเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีต่อสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี จะทำให้เกิดเป้าหมาย (Goal) ความหมาย (Meaning) และความสำคัญเกิดขึ้นต่องานของสถานศึกษา วิสัยทัศน์สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ (Motivated) และเมื่อได้รับอำนาจการตัดสินใจ (Empowered) ในการดำเนินงานก็ย่อมสามารถเปลี่ยนจากวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นอกจากนี้สมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาได้ให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำ” ว่าหมายรวมถึงความสามารถของผู้นำในการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง ตลอดจนความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวกลายเป็นความจริงขึ้นมา หรือที่เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1989: 216) เรียกว่าเป็น “คำสัญญาพร้อมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant)” ผู้นำยังต้องมีทักษะในการพัฒนา (Development) การถ่ายทอด (Transmission) และการลงมือสู่การปฏิบัติ (Implementation) ต่อวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งล้วนเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น ผู้นำจะต้องรู้จักเชิญชวนและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและการพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องรู้จักการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Collegial relationship) ให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวอีกด้วยซึ่งเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1990: 23) เรียกการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ว่าเป็น “การเชื่อม หรือ Bonding” ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมีค่านิยมและความผูกพันร่วมกันเป็นเสมือนการเชื่อมให้ การดำเนินงานร่วมกันได้บรรลุเป้าหมายเดียวกันที่ตรงกันซึ่งเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1990: 23) ได้สรุปว่า เมื่อสามารถทำให้วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้กลายเป็นคำสัญญาพร้อมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant) แล้วก็จะเกิดการเชื่อมผู้นำกับผู้ตามเข้าด้วยกัน ด้วยพันธะผูกพันเชิงคุณธรรม (Moral commitment) ที่มีต่อกันนั้น

วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำและยังพบว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย ส่วนความสำคัญที่ครูใหญ่ต้องมีวิสัยทัศน์นั้น มีผลงานวิจัยว่า พบมากในบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เช่น ระบุว่าครูใหญ่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพที่ตนต้องการให้สถานศึกษา

ของตนเป็นและรวมทั้งภาพผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียนที่ตนคาดหวัง ส่วนเพียซา (Mendez-Morse. 1992; citing Pejza. 1985) ระบุว่าความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และถ้าขาดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ตามแล้ว ย่อมเป็นไปได้เลยที่จะเรียกครูใหญ่ว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ ช่วยบอกถึงทิศทางของสถานศึกษาให้ครูและนักเรียน รวมทั้งทีมผู้บริหารได้รับทราบ และสิ่งที่เกิดขึ้นตามหลังวิสัยทัศน์ก็คือการมีแผนงาน (Plan) ซึ่งบอกถึงเส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ยังมีคำอีก 2 คำที่ปรากฏในเรื่องวิสัยทัศน์คือคำว่า “พันธกิจ หรือ Mission” กับ “มุ่งเป้าหมาย หรือ Goal-oriented” โดยบลัมเบิร์กและกรีนฟิลด์ (Mazzarella; & Grundy. 1989: 20; Cited Blumberg; & Greenfield. 1986) พบว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหารแบบมุ่งเป้าหมายสูง (Highly goal oriented) และมีความสามารถในการมองเห็นเป้าหมายได้ชัดเจน ส่วน ฮอลลินเกอร์และคณะ (Hallinger, Bickman; & Davis. 1990: 28) กล่าวว่าครูใหญ่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยการพัฒนาพันธกิจหรือ Mission ซึ่งระบุถึงจุดเน้นที่ให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอนของครูทั่วทั้งสถานศึกษา ส่วนเป้าหมาย (Goals) เป็นความปรารถนาแรงกล้าของครูใหญ่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่สถานศึกษาในระยะยาว และเห็นว่าค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ของตนขึ้นโดยวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของสถานศึกษา (School climate) ซึ่งหมายรวมถึงพฤติกรรมการสอนของครู ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอีกด้วย

ในขณะที่วิสัยทัศน์ด้านการเรียนการสอนที่ผู้บริหารกำหนดมักเป็นภาพกว้างระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือของสถานศึกษาโดยรวม แต่วิสัยทัศน์ของครู (Teachers' visions) ส่วนมากจะเกี่ยวกับบทบาทของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยวิสัยทัศน์ของครูมักครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในระดับชั้นเรียนในเรื่องต่างๆ เช่น การใช้หลักสูตรแบบสหวิทยาการ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนแต่ละชั้นเรียนให้มีความหลากหลาย การจัดการสอนที่ครอบคลุมทั้งการอ่านออกเขียนได้ควบคู่กับการคิดวิเคราะห์ (Critical thinking) การคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนด้วยวิธีสืบเสาะหาความรู้ (Inquisitiveness) และการมีอิสระของความคิด (Independence of thought) เป็นต้น ส่วนเมอร์ฟีและคณะ (Murphy, Everston; & Radnofsky. 1991: 144) กล่าวว่า จุดสำคัญของวิสัยทัศน์ของครูคือต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในแง่การให้ครูมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะบทบาทของครูในการตัดสินใจที่กระทบต่อวิชาการ เช่นเดียวกับผลงานของเบลลอนและบิวตรีที่พบว่า ครูได้ระบุถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ด้านโครงสร้างของสถานศึกษาและวิธีการสอนของครู เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้กว้างขวางขึ้น

โดยสรุปกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับคณะครูแล้ว ก็มีส่วนสำคัญช่วยเพิ่มการใช้ความพยายามของครูผู้ปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของครูกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับว่า มีความสำคัญมาก โดยปกติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมักครอบคลุมภาพกว้างทั้งระบบซึ่ง แมนาส (Manasse, 1985: 151) เรียกวิสัยทัศน์เช่นนี้ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational vision) ส่วนวิสัยทัศน์ของครูมักเน้นที่ระดับบุคคลหรือการปฏิบัติงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามจากการพิจารณาวิสัยทัศน์ของบุคคลทั้งสองกลุ่มอย่างใกล้ชิดแล้วพบว่า เป็นวิสัยทัศน์อย่างเดียวกันเพียงแต่ต่างมุมมองกันเท่านั้น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาคนใดที่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครูได้แล้ว ย่อมสะดวกต่อการทำให้เกิดพันธะผูกพันร่วมกันที่จะช่วยผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น และพบว่ามีบ่อยมากที่วิสัยทัศน์ร่วมของครูและผู้บริหารนั้น มักมีฐานที่มาของค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ที่เหมือนกัน โดยเฉพาะความเชื่อที่ว่าสถานศึกษาตั้งขึ้นเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (Meaning) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์กร ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leaders) โดยต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลายทั้งปวง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแผนงานเป้าหมาย การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งสามารถสื่อสารถ่ายทอดเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจและมีการนำไปสู่การลงมือปฏิบัติงานจนบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

### **3.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)**

จากการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมความเชื่อของบุคคล พบว่า การมีค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของบุคคลใดย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นั้นและถ้าเป็นค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วยแล้วย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นั้น ซึ่งส่งผลต่อสถานศึกษาของตน

ค่านิยมเป็นหลักฐานที่สำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตัวอย่างเช่น การสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์ ก็หมายถึง การเชื่อว่าความคิดที่กำลังกล่าวนั้นเป็นความจริงและเป็นสิ่งที่ทุกคนควรกระทำ หรือคำกล่าวที่เชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ก็มาจากพื้นฐานความคิดที่ว่า มนุษย์ทุกคนย่อมเป็นผู้ที่ฝึกให้ได้ดี เป็นต้น การมีค่านิยมและความเชื่อว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

แมนาส (Manasse. 1985: 152) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้น หรือค่านิยมทางวิชาชีพของบุคคลนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่า การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จำเป็นต้องมีความชัดเจนทางค่านิยมทั้งของตนเองและขององค์กร

ส่วน ซีเลย์ (Méndez-Morse. 1992; citing Seeley. 1992: 24) ให้ทัศนะว่าจำเป็นต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับค่านิยมของคนเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบทางคุณธรรม (Moral responsibility) ได้และวิสัยทัศน์ของผู้นำคือ ข้อความที่เป็นบรรทัดฐาน (Normative statement) ผลที่ติดตามมาก็คือใครก็ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์หรือกระตุ้นคนอื่นให้ถือปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อสาระเชิงคุณธรรมจากข้อความของวิสัยทัศน์นั้นของตนด้วย ดังนั้นความเกี่ยวเนื่องระหว่าง ค่านิยมหรือความเชื่อของผู้นำกับวิสัยทัศน์ที่มีต่อองค์กรจึงสำคัญยิ่ง

แอฟลิน (Méndez-Morse. 1992; citing Aplin. 1984: 3-11) ระบุว่า การมีค่านิยมทางวิชาชีพที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์กับการมีบทบาทที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารเขตพื้นที่ โดยกล่าวถึงค่านิยม 5 ประการที่เกี่ยวกับการทำงานได้แก่ 1) ค่านิยมทางการเรียนการสอนต้องให้ความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรกของระบบการศึกษาและของการตัดสินใจใดๆก็ตาม โดยประเมินว่าการดำเนินงานทั้งหลายช่วยส่งเสริมหรือก่อกวนอุปสรรคต่อค่านิยมดังกล่าวอย่างไร 2) ค่านิยมลำดับสองคือ การมีความเสมอภาคในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในการตัดสินใจด้านวิชาการ (Equity in person relationships and instructional decisions) 3) ค่านิยมลำดับที่สาม ปฏิบัติการให้เกิดการกระจายอำนาจ (Delegation) การสร้างทีมงาน (Teaming) การมีกระบวนการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility of process) และการวางแผนให้เกิดระบบการสื่อสารหลายช่องทางมากขึ้น 4) ค่านิยมลำดับที่สี่คือ มีความเชื่อต่อท้องถิ่นว่าต้องเข้ามากำกับดูแลการศึกษาของตนมากยิ่งขึ้น และ 5) ค่านิยมลำดับที่ห้าคือ มีความเชื่อต่อค่านิยมของการเปิดเผย (Value disclosed) ว่ามีความสำคัญ โดยเห็นว่าช่วยให้การตัดสินใจใดๆ มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น ถ้าได้กระทำโดยอิสระและเปิดเผยต่อทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์อันเกี่ยวข้องกัน

นอกจากการวิจัยเชิงลึกดังกล่าวแล้ว ยังมีงานวิจัยอื่นๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งส่วนมากจะแบ่งกลุ่มค่านิยมของผู้บริหารเขตการศึกษาต่อประเด็นนี้ออกเป็น 2 กลุ่ม ค่านิยมและความเชื่อที่คนเหล่านี้มีเหมือนกัน ได้แก่

1) ความเชื่อแรกก็คือ เชื่อว่าวัตถุประสงค์ของระบบสถานศึกษาคือต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน เช่นปพาลีวิส (Papalewis. 1988: 161) ได้รายงานการวิจัยถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยระบุว่าครูและบุคลากรกล่าวถึงผู้อำนวยการคนนั้นว่า เขาจะไม่ยอมประนีประนอมกับใครในเรื่องเป้าหมายหรือปรัชญาการดำเนินงานที่ยึดประโยชน์และเพื่อนักเรียนเป็นอันดับ ส่วนปแจ็คและกลิคแมน (Pajack; & Glickman. 1989: 62) กล่าวว่า ค่านิยมและความเชื่อที่พบในผู้อำนวยการเขตการศึกษาที่แต่ละคนมีเหมือนกันคือ นักเรียนต้องมาก่อนหรือ the children come first สำหรับความเชื่อที่ว่า ความสำคัญอันดับแรกของระบบสถานศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนนั้น พบว่าเป็นความเชื่อเหมือนกันกับความเชื่อของผู้บริหารเขตพื้นที่ทุกคนที่ต้องดำเนินการให้สถานศึกษามีการปรับปรุง รวมทั้งมีค่านิยมว่าการเพิ่มคุณค่าความสำคัญต่อผู้เรียนคือ ความจำเป็นเร่งด่วนอันดับแรกที่ต้องมีในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2) ค่านิยมลำดับสองที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีร่วมกันคือ มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อชุมชนที่สถานศึกษาในเขตการศึกษาตั้งอยู่ ซึ่งแสดงออกได้เด่นชัดจากความสามารถเข้าใจถึงค่านิยมของท้องถิ่นได้อย่างลึกซึ้งและให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังแสดงความต้องการให้โปรแกรมการเรียนการสอนต่างๆ และวิธีดำเนินงานของสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับค่านิยมของชุมชนของตน อย่างไรก็ตามยังวิจัยไม่พบถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของชุมชนกับค่านิยมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาว่า มีส่วนส่งเสริมต่อการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาอย่างไร

ฮอลลิ่งเกอร์และเมอร์ฟี (Hallinger; & Murphy. 1986a: 339) รายงานว่ามีความแตกต่างด้านความเชื่อและความคาดหวังระหว่างครูใหญ่ที่มาจากสถานศึกษาที่นักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจ (Socio-economic status) สูงกับครูใหญ่ที่มาจากสถานศึกษาที่นักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจต่ำกล่าวคือ ครูใหญ่ของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและนักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจสูงจะตั้งความคาดหวังที่เน้นทางวิชาการและมีพฤติกรรมมุ่งงานในชั้นเรียน แต่จะกระตุ้นให้ครูเลือกใช้หลักสูตรในความหมายที่กว้าง (Broad curriculum) มากยิ่งขึ้นส่วนครูใหญ่ของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและนักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจต่ำ มักจะเลือกใช้หลักสูตรในความหมายที่แคบและให้ครูเพิ่มเวลาเพื่อการสอนทักษะเบื้องต้นให้แก่นักเรียนมากขึ้น

ค่านิยมของครูผู้สอนต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานในอาชีพอื่นที่มีความมั่นคงและมีเงินเดือนสูงและสามารถสร้างความพึงพอใจต่องานของบุคคลเหล่านั้นแล้ว ครูจะระบุเหตุผล 3 ประการที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจต่องานในวิชาชีพของตนสูงซึ่งได้แก่ 1) งานอาชีพครูทำให้ตนได้มีโอกาสใช้สติปัญญาและความรู้ความสามารถ 2) การมีโอกาสได้ปฏิบัติภารกิจการเรียนการสอนให้กับเด็กและคนหนุ่มสาว ทำให้มีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้เห็นพัฒนาการของเด็กและคนหนุ่มสาวเหล่านั้นอย่างใกล้ชิดและ 3) เกิดความภาคภูมิใจเมื่องานที่ทำบังเกิดผลสำเร็จในตัวผู้เรียน

นอกจากนี้ยังมีผลงานของเมอร์ฟีและคณะ (Murphy; Everston; & Radnofsky. 1991: 142-144) ที่รายงานถึงความคิดเห็นของครูในโครงการการปรับหรือโครงสร้าง (Restructuring issues) พบว่าครูมีความคิดต่อการเน้นความสำคัญของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ย้ำว่าการปรับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาใหม่ สร้างความสะดวกต่อครูได้รู้จักนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นรายบุคคลดีขึ้น และการปรับหรือโครงสร้างดังกล่าวควรส่งเสริมแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้ นั่นคือ การทำให้ทั้งครูและนักเรียนเป็นผู้ร่วมเรียนหรือ Co-learners นอกจากนี้ครูผู้สอนยังเน้นถึงความสำคัญที่ครูจะต้องสนองความต้องการของนักเรียนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ กล่าวคือ ความต้องการของนักเรียนที่จะได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและรักในศักดิ์ศรีของตน (Self-esteem) การฝึกการรู้จักรับผิดชอบมากขึ้น การสอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยของผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learners) การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกท้าทายในตนเอง ตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้สึกตื่นตัวและสนใจต่อการศึกษาของตน

เนื่องจากความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยผลงานวิจัยของโรเซนฮอลท์และซาราซอน (Rosenholtz. 1987: 188; Sarason. 1982: 77) ที่ระบุว่ารางวัลสำคัญของผู้เป็นครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกมั่นใจแก่ครูว่า ด้วยความรู้ความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน ส่วนเบลลอนและบิวตรี ระบุว่า การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ของโครงการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site-based management) นั้นล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ดียังต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า ค่านิยมและความเชื่อของครูผู้สอนมีผลต่อทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรบ้าง ครูผู้สอนให้ความสำคัญของการได้ทำงานกับนักเรียน โดยเชื่อว่าตนจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นควรได้รับการพิสูจน์ต่อไปว่า ถ้าเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำให้กับครูผู้สอนดังเช่นในโครงการ SBM หรือโครงการปรับหรือโครงสร้างแล้วจะให้ผลอย่างไร และด้วยข้อจำกัดข้อมูลที่

กล่าวถึงครูผู้นำและยังขาดการวิจัยเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทั้งของผู้อำนวยการเขตการศึกษา ครูใหญ่และครูผู้สอน

เมนเดส มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) กล่าวถึง การมีความเชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ดังนี้ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อในความคิดที่ “นักเรียนต้องมาก่อนหรือ Student come first” โดยเรื่องเดียวกันครูใหญ่มีความเชื่อว่า “ต้องจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน” ส่วนครูผู้สอนเน้น “ความสำคัญของการทำงานร่วมกับนักเรียนอย่างไร้ขีดและเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของตนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนักเรียน” โดยนักการศึกษาต่างกล่าวต่างมีความเชื่อร่วมกันว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นความสำคัญสูงสุดอันดับแรก” ของสถานศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีความเชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ หมายถึง การมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จึงกำหนดให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ด้วยการฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรักทำในตนเอง และพัฒนานักเรียนให้รู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

### 3.3 การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ( Valuing Human

#### Resources)

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า คนคือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์กร

จอยเนอร์ (Joiner. 1987: 2) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มี 3 มิติได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์กร 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์กรจากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าว จะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้



เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมกันของทุกคนในองค์กร (Organization's collective efforts) ขึ้นตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง

แมซซาเรลลาและกรุนดี (Mazzarella; & Grundy. 1989: 16) กล่าวถึงในผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ว่าการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษานั้น ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำแบบมุ่งคน (People oriented leaders) นอกจากนี้สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐ ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ทำให้เกิดการปรับปรุงใหม่ (Leaders as renewal) นั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และจะต้องรักษาพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยต้องค้นคิดวิธีการให้เกิดการใช้ความสามารถของคนในองค์กรได้อย่างเต็มที่

มาโฮนี (Mahoney. 1990: 26) กล่าวถึงในรายงานวิจัยว่า ครูใหญ่อนุญาตให้ครูผู้สอน ทำในสิ่งที่เขาถนัดที่สุด และการสร้างสรรค์ภายใต้เงื่อนไขของตัวบุคคลจะทำให้งานที่เขาทำประสบความสำเร็จได้

ส่วนซาราสัน (Sarason. 1982: 77) กล่าวในเรื่องนี้ว่า ครูใหญ่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้การนำโครงการลงสู่การปฏิบัติของครูเป็นไปอย่างราบรื่นรวมทั้งการให้คำแนะนำและการให้ความสนับสนุนทางจิตใจ (Moral support) ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ในมิติที่หนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพที่บุคคลสร้างให้กับองค์กรนั้น มีผลงานวิจัยชี้ชัดมากมายที่ระบุว่า ครูใหญ่ให้ความสนับสนุนครูผู้สอนเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ การสนับสนุนครูผู้สอนเช่นที่ว่านี้ ครูใหญ่ดำเนินการใน 4 ด้านได้แก่ 1) สนับสนุนด้านวิธีสอนแก่ครูผู้สอนด้วยวิธีสอนใหม่ๆ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อวิธีสอนนั้นๆ 2) จัดหาวิทยากรและทรัพยากรด้านวัตถุอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการสอนของครู 3) ให้คำแนะนำติชมแต่ไม่ใช้การประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่ครูได้นำไปพัฒนาการสอนให้ดียิ่งขึ้นและ 4) ดูแลเรื่องเวลาเพื่อมิให้กิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การเรียนการสอนมารบกวนและใช้เวลาสอนของครู

ส่วนในมิติที่สอง ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในหน่วยงานนั้น มีผลงานที่ระบุถึงคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลด้านนี้ของผู้นำ ซึ่งสะท้อนการเห็นคุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์มีอยู่มากเช่นกันกล่าวคือ

ครอวสันและมอริส (Crowson; & Moris. 1990: 54) ระบุว่ามีความจำเป็นที่ผู้นำว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์สูง และใช้ถือเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ในประเด็นนี้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเองก็ให้ความเห็นว่าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะต้องมีศักยภาพสูงในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้คนทุกประเภท

สำหรับงานวิจัยของวิลสัน (Wilson. 1980: 20) พบว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่ซึ่งประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นบุคคลที่มีความเป็นมิตรและความเป็นกันเอง (Friendly; & personable) เป็นผู้ที่เชื่อในความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์โดยสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมให้เห็นเป็นปกติประจำวัน มาโฮนี (Mahoney. 1990: 27) พบว่าผู้นำเป็นผู้ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะสามารถสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationships) ขึ้นในสถานศึกษา

ส่วนในมิติที่ 3 คือผู้นำต้องสามารถสร้างผลกระทบที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์กรนั้นคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีลักษณะส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ของบุคลากรขึ้นโดยการสร้างทีมงานต่างๆ ขึ้น ให้การสนับสนุนแต่ละทีมงาน ด้วยการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มที่จำเป็น ช่วยสนับสนุนการจัดหาบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ทีมต้องใช้ในการปฏิบัติการกิจเพื่อให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นจริง

ผลงานวิจัยการพัฒนาครูผู้นำ (Teacher leaders) ของวาสเลย์ (Wasley. 1991: 145) ในประเด็นนี้รายงานว่า ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเน้นการให้คุณค่าและกระตุ้นให้ครูใช้ความพยายามในโครงการปรับปรุงสถานศึกษาให้ดีขึ้นนั้นพบว่า ครูส่วนใหญ่ มักแสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้รับหรือ Recipients มากกว่าที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดหรือ Initiators ซึ่งหมายความว่า ระดับความเป็นผู้นำของครู (teacher leaders) กลุ่มนี้แตกต่างกันโดยมีครูบางคนกล่าวว่า แม้ตนจะได้เรียนรู้การเป็นครูผู้นำผ่านกระบวนการมีสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนครูอื่นค่อนข้างมากก็ตาม แต่สิ่งที่ตนได้รับเพิ่มเติมอีกอย่างหนึ่งคือ ความรู้สึกถูกโดดเดี่ยว

(Isolation) จากคนเหล่านั้นกรณีดังกล่าว Wasley อธิบายว่าความรู้สึกโดดเดี่ยวของครูผู้นำ น่าจะเกิดจากครูส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงบทบาทของครูผู้นำ หรืออาจมาจากผู้แสดงบทบาทครูผู้นำของกลุ่มมิได้ผ่านการคัดเลือกโดยครูในกลุ่มมีส่วนร่วมก็ได้ นอกจากนี้ Wasley ได้แบ่งสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ออกเป็น 3 แบบได้แก่

1) แบบความสัมพันธ์จากการให้การฝึกสอน (Mentoring) 2) แบบความสัมพันธ์ตามลักษณะแผนงาน (Division of labor) และ 3) แบบความสัมพันธ์จากการเป็นหุ้นส่วน (Partnering) ทั้งนี้การสร้างความร่วมมือร่วมใจในแต่ละแบบของความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยวิธีที่ต่างกันโดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้กับงานแต่ละประเภท เช่น งานสอน (Teaching) งานการนำ (Leading) และงานการเรียนรู้ (Learning) เป็นต้น

นอกจากนี้โบเลสและโทรเอ็น (Boles & Troen. 1992: 56) ได้รายงานถึงโครงการพัฒนาบุคลากรของตนซึ่งใช้วิธีการเทคนิคการสอนแบบทีมงาน (Team approach to instruction) โดยกำหนดบทบาทของครูขึ้น 3 บทบาทได้แก่ ครูเป็นนักวิจัย (teacher / researcher) ครูเป็นนักฝึกอบรม (teacher / trainer) และครูเป็นนักเขียนหลักสูตร (teacher / curriculum writer) ผลปรากฏว่าวิธีสอนแบบนี้ช่วยส่งเสริมการร่วมมือร่วมใจกันของครูได้เป็นอย่างดี โดยครูผู้นำที่สวมบทบาทดังกล่าวระบุว่าตนได้มีโอกาสได้พบกับครูอื่นๆ เกี่ยวกับว่าจะจัดรูปแบบการสอนนักเรียนว่าจัดอย่างไรจึงเหมาะสม และจะใช้หลักสูตรแบบบูรณาการที่เขียนขึ้นนี้ได้อย่างไร จะทำการวัดผลงานของนักเรียนได้อย่างไร เป็นต้น

เมนเดส มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในประเด็นการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ ผู้นำให้คุณค่าต่อผลงานด้านวิชาชีพที่ผู้ร่วมงานสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้นำต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเยี่ยมยอดในการทำงานกับผู้อื่นและ นำมาสู่การสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่พบว่า ทั้งครูผู้สอนและครูผู้นำชอบการเป็นผู้รับมากกว่าการเป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือว่าคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพที่บุคลากรสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนอย่างทั่วถึง เอาใจใส่ดูแล เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ

### 3.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)

การเป็นนักสื่อสารและนักฟังในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีนักการศึกษาที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้ไว้ดังต่อไปนี้

ฟอสเตอร์ (Foster. 1985: 18) กล่าวถึงการเป็นผู้นำว่ามีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่การใช้ภาษาให้ชัดเจน

แมซซาเรลลาและกรุนดี (Mazzarella; & Grundy. 1989: 9-27) ระบุว่าโดยเฉพาะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

มาโฮนี (Mahoney. 1990: 26-28) รายงานข้อเสนอแนะจากผู้นำต่างๆ ว่า จงเป็นผู้ฟังที่ดีเพราะคนส่วนมากไม่ต้องการได้ยินคำโต้ตอบหรือคำตอบกลับไปอย่างฉับพลันจากผู้นำ แต่สิ่งที่เขาต้องการมากกว่านี้ก็คือ มีใครสักคนหนึ่งตั้งใจที่จะรับฟังในสิ่งที่ตนพูดมา

ส่วนเบคเกอร์และคณะ (Méndez-Morse. 1992; citing Becker, et al. 1971: 3) รายงานว่า คุณลักษณะด้านการสื่อสารของครูใหญ่ รวมทั้งทักษะด้านการฟังที่ดีมีความสำคัญโดยครูใหญ่ของสถานศึกษาที่ดีเด่นส่วนมาก จะให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอน รวมทั้งนักเรียนเป็นอย่างดียิ่ง

สำหรับผลการวิจัยของนิคส์ (Nickse. 1977: 15) รายงานว่าครูใหญ่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการสื่อสารกับครูแบบตัวต่อตัว และให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา

ฟลุ เดชะรินทร์ (2552: ออนไลน์) กล่าวถึง ผู้นำกับการสื่อสารว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะจากปัญหาทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ ทำให้ผู้นำขององค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ภายใต้หลักกัลยาณมิตรธรรมหรือธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการนั้นมีอยู่ข้อหนึ่ง คือ วัตถุประสงค์ หรือเป็นผู้รู้จักพูด โดยการที่จะเป็นนักพูดที่ดีนั้นต้องพูดให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ พูดให้ผู้อื่นได้ประโยชน์ หรือพูดให้ผู้อื่นช่วยกันสร้างสรรค์ประโยชน์ในการพูดไม่ใช่เพื่อหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง โดยพระพุทธรเจ้าได้ทรงแสดง ลักษณะของนักสื่อสาร หรือนักพูดที่ดีไว้ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ พูดแจ่มแจ้ง (อธิบายให้เข้าใจได้ชัดเจน) พูดจงใจ (พูดจนคนยอมรับและอยากจะทำ) พูดเข้าใจ (พูดให้เกิดความศรัทธา กระตือรือร้น) และพูดให้ร้าย (พูดให้เกิดความร้าย มีความหวัง ในผลดีและทางที่จะสำเร็จ) การเป็นผู้รู้จักพูด

ตามหลักการข้างต้นนั้น สามารถนำมาปรับใช้กับการพูดเนื่องในโอกาสต่างๆ ไม่จำเป็นแต่ต้องเป็นการพูดของผู้นำเท่านั้น แม้กระทั่งครูบาอาจารย์ที่สอนหนังสือเอง ก็ต้องรู้จักพูดให้แจ่มแจ้ง จูงใจ เร้าใจ และเร้าแรง เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความเข้าใจ กระตือรือร้น และสนใจที่จะเรียนหนังสือ สำหรับตัวผู้นำนั้น นอกเหนือจากการรู้จักที่จะพูดแล้วยังต้องรู้จักที่จะฟังด้วย โดยท่านใช้คำว่า วณัฑขโม แปลว่าควรถนหรือฟังต่อถ้อยคำของคนอื่นด้วย ไม่ใช่ว่าเขาแต่พูดอย่างเดียวโดยไม่ยอมรับฟังใคร ซึ่งการเป็นผู้ฟังที่ดีนั้น ถือเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายสำหรับผู้นำหลายๆ ท่าน เนื่องจากผู้นำจำนวนมากมักจะชอบพูดมากกว่าฟัง โดยเฉพาะการรับฟังจากผู้ที่ต่ำกว่าหรือเป็นลูกน้อง นอกจากนี้ ยังมีหลักธรรมว่าไว้ว่า คัมภีร์ธัญจะ กะถิง กัตตา แปลว่ารู้จักแกล้งเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง โดยประเด็นหรือเรื่องราวต่างๆ ที่สำคัญ ก็ต้องสามารถอธิบาย ทำให้ผู้ที่ร่วมงานมีความเข้าใจ

เครือข่ายอาสาสมัครนักสื่อสารชุมชน จังหวัดกระบี่ (2552. ออนไลน์) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ใน 10 องค์ประกอบของผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ ว่าผู้นำที่ดี ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งในและนอกองค์กร บางครั้งนอกองค์กรนายอาจจะเป็นคนนิสัยดีเยี่ยม อหฺยาศยดี หน้าคบหา แต่กับคนใกล้ตัวอย่างลูกน้องในองค์กร นายอาจจะเปลี่ยนนิสัยไปอยู่ชั่วตรงข้าม อย่างนั้นก็นับเป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้ นายที่ดีต้องไม่ลืมนึกถึง แต่ทักทาย ถามไถ่ทุกข์สุขลูกน้อง ชอบคุณ เมื่อเขาทำงานให้ ให้รางวัลหรือคำชมเชย เมื่อเขาทำในสิ่งซึ่งน่าชมเชย เหล่านี้เป็นต้น นายที่ดีต้องรู้จักยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน อาจมีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานบ้าง เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และจะส่งผลให้การทำงานราบรื่นยิ่งขึ้น นอกจากนี้ต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ผู้นำที่เอาแต่พูดๆ อยู่ฝ่ายเดียว โดยไม่ฟังความคิดเห็นหรือคำอธิบายของลูกน้องเลย นับเป็นเจ้านายที่ปิดกั้นตัวเองอย่างยิ่ง แน่หนอนว่าเจ้านายมักมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกว่า มีความรู้มากกว่าลูกน้อง แต่การไม่ยอมรับฟังอะไรจากใครเลย ก็ไม่เป็นผลดี เพราะบางทีลูกน้องอาจมีข้อเสนอดีๆ ที่นายมองข้ามไป หรืออาจมีคำอธิบายที่ฟังขึ้นในความผิดพลาดของงานที่นายมองไม่เห็น การฟังลูกน้องพูดหรืออธิบายบ้าง จะช่วยให้ลูกน้องทำงานอย่างสบายใจ ไม่รู้สึกกดดันมากนัก เมื่อมีปัญหา เขาจะกล้ามาถามหรือเสนอแนะในข้อที่เขาเห็นว่าเป็นทางเลือกที่ดี เพียงแต่รู้จักฟังลูกน้องให้มากขึ้น เพียงนิดหน่อย ก็จะกลายเป็นผู้นำหรือเจ้านายที่นารักขึ้นอีกมาก

เมนเดส มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) กล่าวถึง การเป็นนักสื่อสารและนักฟังไว้ว่า ทักษะการสื่อสารและการรับฟังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้อำนวยการเขตการศึกษา ต่อครูใหญ่ และต่อครู ในฐานะที่บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ถิ่นว่านักฟัง นักสื่อสารที่มีทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงออกซึ่งความเชื่อของตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่า โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อ

การเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อแสดงออกให้เห็นว่า ผู้นำให้คุณค่า ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง หมายถึงการรู้จักสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ใช้วิธีสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกัน ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจถูกต้อง รับฟังอย่างเอาใจใส่ และเห็นความสำคัญของผู้ปกครอง ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคนอย่างจริงจัง

### 3.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)

เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับสถานศึกษา จากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

เพียซา (Méndez-Morse. 1992; citing Pejza. 1985: 10) กล่าวว่าผู้นำจะทำการตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะมีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุก ด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของสถานศึกษาและกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูกกล่าวหาว่า เป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจมองหาภาพใหม่ขององค์กรซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการสำรวจตรวจสอบหาวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรที่คาดหวัง

จอยเนอร์ (Joiner. 1987: 3-4) อภิปรายผู้นำลักษณะนี้ว่า มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์กรของตนตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อจะได้ทราบถึงช่องว่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข หากต้องการให้ไปถึงสภาพขององค์กรที่คาดหวังในอนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้เร็วขึ้นโดยต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์เดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทางการศึกษาจะต้องสร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมของสถานศึกษา โดยกระบวนการใช้คำถามนำเข้าสู่ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการเช่น สิ่งที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือบุคลากรมากน้อยเพียงไร

โครวสัน (Crowson. 1989: 413) ได้ทำการศึกษาวิธีตัดสินใจที่ยืดหลักจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารเหล่านี้จะพยายามหาช่องว่างของกฎระเบียบขั้นตอนและโครงสร้างเท่าที่จะทำได้ เพื่อดำเนินการด้วยวิธีใหม่ที่เห็นว่าให้ความสะดวกแก่ครูได้มากกว่าและทั้งให้ประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ทั้งนี้ถ้าหากว่าเมื่อไรก็ตาม ที่ต้องมีการตัดสินใจใดๆ ที่ขัดแย้งกับบรรทัดฐาน (Norm) ของเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะยึดการเกิดประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น จะต้องเป็นของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นลำดับแรก ถัดมาจึงเป็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษาของตน ผู้อำนวยการเขตการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า มีคุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นคนที่ชอบคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการ (Anticipate) มากกว่าจะคอยตั้งรอ (Reactive) จนให้สถานการณ์นั้นมาถึงเสียก่อนจึงค่อยลงมือทำ

เช่นเดียวกับ มาโฮนี (Mahoney. 1990: 26) ที่รายงานว่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักใช้วิธีเข้าจัดการกับปัญหาก่อนที่สถานการณ์เช่นนั้นจะเกิดขึ้นมากกว่าการพยายามที่จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว

ส่วนพิทเนอร์และโอกาวา (Pitner; & Ogawa.1981: 50) รายงานจากการศึกษาเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเชิงรุก จะใช้วิธีค้นหาความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติและความวิตกกังวลของบุคคลต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบล่วงหน้าก่อนปัญหาจะเกิด โดยการสื่อสารขอความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลสร้างเป็นภาพจำลองโดยรวมขึ้นมากลยุทธ์ดังกล่าวของผู้บริหาร รวมถึงการรู้ว่าช่วงเวลาใดที่เหมาะสมถ้าหากสื่อสารออกไปแล้วจะส่งผลให้ความคิดของตนได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน

เฟียซา ((Méndez-Morse. 1992; citing Pejza. 1985: 10) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่มีเข็มมุ่งอันแน่วแน่ที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งคนอื่นไม่สามารถมองเห็นได้และลงมือทำทันที

ส่วนงานวิจัยของบลิมเบิร์กและกรีนฟีลด์ (Mazzarella; & Grundy. 1989: 23; citing Blumberg; & Greenfield. 1986) ก็พบเช่นเดียวกันว่า ครูใหญ่ของสถานศึกษาที่อยู่ในงานวิจัยของเขา เป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาในการแสวงหาโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และถ้าโอกาสดังกล่าวยังไม่มาถึง ผู้นำเหล่านี้ก็จะพยายามสร้างโอกาสนั้นให้เกิดขึ้นเอง ผู้วิจัยยังระบุต่อไปว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลเหล่านี้จะไม่เพียงแค่อยอมรับต่อกฎระเบียบและขนบธรรมเนียมของ

สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น แต่จะทำการทดสอบอยู่ตลอดเวลาถึงข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบและขนบธรรมเนียมดังกล่าว เมื่อถึงคราวที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นนั้นให้เกิดความสำเร็จให้ได้

ฮอยและบราวน์ (Hoy; & Brown. 1988: 36) ยังรายงานว่าครูอาจารย์มักชื่นชอบครูใหญ่ที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุก พร้อมทั้งกล่าวเชิงเตือนว่า ครูใหญ่คนใดที่ขาดความแน่วแน่ต่อจุดยืนของตนหรือมีความลังเลใจต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ขึ้นเพราะเกรงจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเผด็จการนั้น บุคคลเช่นนั้นย่อมไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้นำของครูและไม่สมควรที่จะได้รับการยอมรับนับถืออีกต่อไป

นอกจากนี้โคเวย์ (Covey. 1990: Online) กล่าวถึงคนที่มีนิสัย Proactive ว่าคือคนที่เลือกที่จะเป็น เลือกที่จะทำ คือคนที่รู้ว่าทำอะไรได้ คนที่มีนิสัยแบบนี้จะมีความกระตือรือร้น เป็นคนที่ Active เป็นคนที่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร คนที่ Proactive จะไม่รอให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นกับตัวเขา แต่เขาจะเป็นคนทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นด้วยตัวเอง เพราะเมื่อเขาเลือกที่จะเป็น เมื่อเขารู้ว่าตัวเองต้องการอะไร เขาก็จะมีความริเริ่มที่จะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นในทันที

เมนเดส มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในแง่การมีพฤติกรรมเชิงรุกนี้ว่าทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ครูใหญ่และครูผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้าและการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา จะรู้สึกว่ามีภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมจะต้องปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ เป็นต้น

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีพฤติกรรมเชิงรุก หมายถึง การริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยเทคนิควิธีตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและริเริ่มแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

### 3.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้นโดยผู้นำที่กล้าเสี่ยงที่เดิมพันด้วยชื่อเสียงของตนเพื่ออนาคตที่สดใสขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ



จอยเนอร์ (Joiner. 1987: 4) กล่าวว่าไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น

โครวสัน (Crowson. 1989: 412-430) อธิบายถึงครูใหญ่ที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบ ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงาม ถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นว่านั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า นักขัดขืนคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative insubordination ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของสถานศึกษาแล้วครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงานดังกล่าวระบุว่าครูใหญ่กำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปัทสถานทางวิชาชีพและขององค์กรในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของสถานศึกษาโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกใน ความสำคัญของนักเรียนและสถานศึกษา การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่มิอาจเลี่ยงได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยพยายามเรียกร้องความสนใจและอธิบายให้เห็นแนวทางที่เป็นไปได้ ผู้นำพร้อมที่รับความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจผู้อื่นให้เข้ามาริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา เราจึงพบเห็นครูใหญ่มักจะเข้ามากระตุ้นให้กำลังใจครูที่ริเริ่มทดลองวิธีสอนใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน ครูใหญ่จะให้คำแนะนำและพยายามช่วยผู้ให้ค้นหาทางเลือกใหม่ๆ ทางการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้ประโยชน์สูงสุด โดยครูใหญ่จะคอยช่วยเหลือให้การกล้าเสี่ยงของครูมีความปลอดภัยมากที่สุดครูใหญ่จะให้โอกาสแก่ครูในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงด้าน การนำหลักสูตรมาใช้ ตลอดจนกระตุ้นให้ลองปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมขึ้น เช่น การจัดขนาดของชั้นเรียน การจัดตารางเรียน เป็นต้น

แมซซาลาและกรุนดี (Mazzarella; & Grundy. 1989: 2) เห็นว่าการที่ผู้นำที่มีประสิทธิผล พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่า ครูใหญ่ทำตัวเหมือนผู้ร้ายแต่อย่างใด เพราะทุกอย่างที่ทำยังคงอยู่ในกรอบกติกาแต่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงกว่าแก่นักเรียนและส่วนรวม

โครวสันและเมอร์ริส (Crowson; & Merris. 1990: 40) กล่าวถึงการที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิผลจำนวนไม่น้อยที่ลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระพบว่า คนเหล่านี้ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงกับภาวะการเสี่ยง (Avoidance of risk)

เบคเกอร์และคณะ (Méndez-Morse 1992; Becker, et al. 1971: 3) ระบุว่าครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จรู้สึกอึดอัดที่ต้องใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางข้อจำกัดและอุปสรรคมากมายของระบบราชการ จึงมีบ่อยครั้งที่คนเหล่านี้ยอมรับว่าต้องฝ่าฝืนคำสั่งตามสายงาน เพื่อไปแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาจากแหล่งอื่นซึ่งจะเป็นที่ใดก็ได้ที่มีศักยภาพและเกิดผลดีมากกว่าพึงพาระบบแบบราชการ ผู้นำสถานศึกษากระตุ้นให้กำลังใจคณะครูให้กล้าหาญวิธีสอนแบบต่างๆ มาทดลองใช้เพื่อให้ได้วิธีสอนที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน

เมนเดส มอส (Méndez-Morse. 1992: Online) กล่าวถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในด้านพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยงว่า ทั้งผู้อำนวยการเขตการศึกษาและครูใหญ่ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการนำและให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานั้นมีพฤติกรรมของผู้กล้าเสี่ยง แต่มีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า (Fore thought) ยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และยังช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยง หมายถึง การนำและการให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร กล้าลองผิดลองถูกโดยใช้ความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

### ข้อมูลสภาพภาพของบุคลากร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรต้นที่เกี่ยวข้อง 2 ตัว คือ ประสิทธิภาพการทำงาน และภูมิสำเนา

### ประสิทธิภาพการทำงาน

ได้มีผู้ทำการวิจัยโดยใช้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ โดยสังเขป ดังนี้ มาลี บุญเกตุ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงเรียนเจียไซ อำเภอบึงสามพัน จังหวัดราชบุรี พบว่าความคิดเห็นของครูที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในแต่ละองค์ประกอบและโดยรวมไม่แตกต่างกัน สุจรรยา ใจหาญ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของครูด้านการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ครูที่มีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการประเมินผลการเรียนตามกลุ่มสาระ ด้านการอ่าน การวิเคราะห์ กิจกรรมด้านผู้เรียนไม่แตกต่างกัน ณิชิตา แสนสิงห์ (2548: 290 – 294) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ ลัดดาวลัย วิเศษภูติ (2549: 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสตยาดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับประวิตร โหระ (2551: 143-144) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และโกสุม ผือโย (บังอร ไชยเผือก. 2550: 50-51; อ้างอิงจากโกสุม ผือโย. 2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากทมมหานครเขต 2 พบว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีบทบาทในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ภูมิสำเนา

จากการสำรวจบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ผู้วิจัยพบว่า บุคลากรมีภูมิสำเนา หรือสถานที่ที่เกิดแตกต่างกันซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ภาษา เป็นต้น ซึ่งคอร์เตส (ณิธ สุธิสวาท. 2552: 12; อ้างอิงจาก Coretes. 1996: ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่าโรงเรียนทุกแห่งจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนกอลนิกและชิน (ณิธ สุธิสวาท. 2552: 12; อ้างอิงจาก Gollnick; & Chinn. 1994: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ระบุว่า ทุกคนมีวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นวิถีทางของการรับ ความเชื่อ การตัดสินใจ และการปฏิบัติของแต่ละคนในโรงเรียนมีวัฒนธรรมของตนเองที่อาจแตกต่างกัน ซึ่งเนื่องมาจากภูมิสำเนาของบุคคล ที่อาจมีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติ

ศาสนา ความแตกต่างทางสภาพภูมิศาสตร์ ฯลฯ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้เกี่ยวกับตนเองในเรื่องต่างๆ

นอกจากนี้ผลการวิจัยของนงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ (2547: 99) พบว่าโรงเรียนเอกชนที่มีประเภทของครูต่างกัน โดยแบ่งประเภทของครูเป็นครูชาวไทยและครูชาวต่างชาติ มีความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านศักดิ์ศรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพัชรินทร์ วัชรกิตตานนท์ (2551: 106) ที่พบว่าบุคลากรที่อยู่ในประเภทของบุคลากรต่างกัน โดยแบ่งประเภทบุคลากรเป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ มีการปฏิบัติงานการใช้หลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทย โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านงานดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตร และด้านงานสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สรุปจากที่ได้กล่าวมาผู้วิจัยจึงได้นำประสบการณ์การทำงานและภูมิสำเนาของบุคลากรมา กำหนดเป็นตัวแปรต้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูแยกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ขวัญชัย จะเกรง (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ให้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 225 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาดังกล่าวทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่น เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

### งานวิจัยต่างประเทศ

ชูประภิต (Cheaupalakit. 2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านี้ และการรับรู้ของผู้บริหารเหล่านี้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร จำนวน 556 คน (แบ่งเป็นชาย 407 คน และหญิง 151 คน) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ของ แบสและเอวีโอ (Bass; & Avio. 1995) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจากสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีตำแหน่งทางวิชาการ (รองศาสตราจารย์) และทำงานในสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 21 ปี และก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งทางบริหารไม่น้อยกว่า 9 ปี ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านหลักสูตรการอบรมด้านภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารชายไม่มีบุคคลที่เป็นแบบอย่างสำหรับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน (เพศ และระดับตำแหน่ง) ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารหญิงจะใช้องค์ประกอบของ Total Transformational ในระดับมากกว่าและองค์ประกอบ management by exception ในระดับน้อยกว่าผู้บริหารชาย

สุวรรณชิน (Suwannachin. 2003: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ค่านิยมทางวัฒนธรรม และผลการดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ค่านิยมทางวัฒนธรรม และผลการดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศไทยโดยใช้ Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ) เพื่อวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และใช้มาตรวัดของ ดอร์ฟแมนและโฮเวลล์ (Dorfman and Howell) ในการประเมินค่านิยมทางวัฒนธรรม ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยทำการสุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 359 คน ผลการศึกษาพบว่า ทุกมิติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมี 2 ด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ มิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการ ตามความคาดหวังแบบเชิงรุก มีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย ในขณะที่มิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกลับมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่าการหลีกเลี่ยงต่อความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมี 2 ด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งได้แก่ มิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุก การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ อิทธิพลเชิงอุดมคติการจูงใจที่นำไปสู่แรงบันดาลใจและการกระตุ้นเชิงสติปัญญา ความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการกระตุ้นทางสติปัญญา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมีมิติการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุกของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อตัวแปรตามทั้งสาม การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ความห่างไกลต่ออำนาจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่าง มิติการให้รางวัลและมิติความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่าง มิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับและต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา และประเด็นสุดท้ายคือ คุณลักษณะของความเป็นเพศชายมีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับ และต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา

คอลฮูน (Calhoun, 2004: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี ตามความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลประจำอำเภอในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังต้องการที่จะระบุระดับความเข้าใจ

และการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้ระบบเทคโนโลยี ของผู้อำนวยการอีกด้วย วิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มจากการออกแบบสอบถามเพื่อจะทำการสำรวจผู้อำนวยการจำนวน 16 โรงเรียนแล้วสรุปคำตอบออกมาในรูปแบบการพรรณนา ต่อจากนั้นจึงทำการศึกษาในเชิงลึกโดยการใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการจากจำนวน 6 โรงเรียน การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 2 แบบนี้มีการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 อย่างได้แก่ วิสัยทัศน์ การกระจายวิสัยทัศน์ การกระจายความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์หรือการคิดเชิงระบบ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการกระตุ้นการตัดสินใจ การเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 อย่างเพียงแต่อาจจะมากน้อยไม่เท่ากัน ข้อค้นพบในเชิงลึกพบว่า วิสัยทัศน์ การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการกระตุ้น การตัดสินใจ การเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่น เป็น 3 กลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการเห็นว่าสำคัญมากและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยังค้นพบอีกว่า ผู้อำนวยการทุกคนต่างตระหนักในทักษะ หรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี เพียงแต่ไม่ต้องถึงกับจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเสียเอง และผลจากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการส่วนใหญ่ สามารถใช้เทคโนโลยีระดับการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

เวอร์ (Wirth. 2004: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตนเองและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงตนเอง และความเป็นไปได้ในการเสริมพลังบุคลากรสำหรับการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างฉับพลัน เป็นการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตนเองและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงตนเอง และความเป็นไปได้ในการเสริมพลังบุคลากรสำหรับการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างกระทันหัน ส่วนหนึ่งของการวิจัยนี้มีการปรับปรุงคำถาม (RSLQ) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตนเอง มีการตรวจสอบให้แน่ชัดว่ามีการเพิ่มความหลากหลายในกลุ่มอายุของประชากรมากกว่าการศึกษาในครั้งก่อนๆ จากปัจจัยที่มีทั้งหมด 8 ปัจจัยพบว่า มีหนึ่งปัจจัยที่ไม่สอดคล้องกับการวิจัยที่ผ่านมา จึงมีการเพิ่มความแตกต่างให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการริเริ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างทั่วไปของภาวะผู้นำตนเองกับการริเริ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมายของตนเองในภาวะผู้นำตนเองและส่วนประกอบของการมีอิทธิพลที่สูงขึ้นและเป็นแรงจูงใจให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่าทั้งสามส่วนที่กล่าวมา มีความสัมพันธ์กัน จากงานวิจัยนี้เป็นการสร้างรากฐานสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป ถึงการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะกระตุ้นไปถึงการแสวงหาการกำหนดเป้าหมายของ

ตนเองให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตลอดถึงการเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากร สามารถเป็นพื้นฐานสำหรับโปรแกรมการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ที่อาจจะตอบสนองโลกแห่งการเรียนรู้ที่ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในชีวิตประจำวันของคนในสมัยปัจจุบันได้มากขึ้น

ฮากอวสกี (Hagovsky. 2004: Abstract) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำและการเรียนแบบสหศึกษา เป็นกรณีศึกษาที่วิทยาลัยเซนต์ทิสล์ ซึ่งเป็นหนึ่งในอีกหลายๆ วิทยาลัยที่เป็นวิทยาลัยสตรี ที่มีขนาดเล็กและเปิดสอนเฉพาะวิชาศิลป วรรณกรรมและศาสนานิกายคาทอลิก โดยการใช้การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์ (Kotter. 1996: 35-145) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) สร้างความจำเป็นอันเร่งด่วนว่าทำไมองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลง โดยการนำปัญหามากำหนดวิสัยทัศน์ หรือความคาดหวังว่าอยากเห็นปัญหาลดลงแค่ไหน เพียงใด เพราะในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรตามปกตินั้นยังกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- 2) กำหนดทีมเจ้าภาพ ที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหา โดยการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดทีมงานที่มาจากความหลากหลาย ด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ
- 3) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และปรึกษาหารือกับทีมเจ้าภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่ขั้นปฏิบัติ
- 4) สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในหมู่เจ้าหน้าที่ โดยการใช้สื่อสารที่มีการทบทวนถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ และต้องทำอย่างเต็มกำลัง
- 5) มอบอำนาจให้ทีมเจ้าภาพอย่างเพียงพอ เป็นการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ที่พยายามลงมือกระทำการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการยกย่องและตอบแทนในรูปของรางวัลที่เหมาะสม
- 6) รีบนำผลงานที่เกิดขึ้นไปประกาศชัยชนะ เพื่อจูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นยิ่งขึ้น
- 7) รวบรวมผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอนเข้าด้วยกันและขยายผลไปยังเรื่องใหม่ๆ ต่อไป
- 8) หยั่งรากการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า หัวใจของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถส่งผ่านวิสัยทัศน์เหล่านี้ไปสู่ผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการได้อย่างสมบูรณ์ จึงจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

อินกริด (Ingrid. 2005: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการของวงดนตรีสากลบรรเลง โดยนักวิทยากรที่เป็นผู้นำต้องมีทักษะทั้งด้านศิลปะดนตรีและการจัดการองค์กรที่สมดุลกัน และภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งผู้อำนวยการต้องบริหารทักษะดังกล่าวซึ่งมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างภาวะผู้นำทั้งในส่วนของควบคุมวงขณะอยู่บนแท่นและการจัดการองค์กร ซึ่งจุดเด่นของการวิจัยฉบับนี้คือ เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการผ่านแนวคิดการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการขณะอยู่บนแท่นของการอำนวยการวงดนตรี โดย



ใช้การสัมภาษณ์ 28 กลุ่มตัวอย่าง และการสำรวจผู้อำนวยการเพลงและการแสดงดนตรีบรรเลง จำนวน 80 รายการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการเพลงที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีทักษะร่วมกันสำหรับภาระงานส่วนใหญ่ของการแสดงดนตรีบรรเลงจะเกี่ยวข้องกับทุกอย่างของสมาชิกในวงดนตรีที่มีทรัพยากรพร้อม ภาระงานของผู้อำนวยการเพลงจะมุ่งเน้นหนักที่ประเด็นด้านศิลปะ ที่สัมพันธ์กับกำหนดการ รูปแบบ และการพัฒนาการแสดง ในขณะที่วงดนตรีขนาดเล็ก ซึ่งขาดแคลนบุคลากรและทรัพยากร ผู้อำนวยการเพลงต้องดำเนินการภาระงานอื่นๆ ด้วยดังนั้น ผู้อำนวยการเพลงจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความเป็นศิลปะ ทักษะด้านองค์กรและภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้คุณลักษณะพิเศษของผู้นำถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเพลง ที่นอกเหนือไปจากคุณลักษณะด้านความเป็นเลิศทางศิลปะดนตรี ซึ่งเป็นตัวจุดประกายและผลักดันให้การแสดงดนตรีดำเนินไปด้วยดี

เบอร์นาร์ด ( Bernard. 2006: 277-293) ได้ทำวิจัยเรื่อง การทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผลกระทบในการเปลี่ยนสภาพโรงเรียน เป็นกรณีศึกษาโรงเรียนฟิสิก ฮอลท์ (Felix Holt School) โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพแห่งชาติ (Ofsted) และเอกสารประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี ค.ศ.1986 ถึง ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ.1999 และ ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน และได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครูและพนักงานฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการสังเกตการเรียนการสอนและการจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะค้นหาว่าโรงเรียนฟิสิก ฮอลท์ มีการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านอย่างต่อเนื่องภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบันด้วยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการศึกษากรณีศึกษาของโรงเรียนฟิสิก ฮอลท์ ได้ข้อค้นพบว่าโรงเรียนฟิสิก ฮอลท์ สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่างดูได้จากในระยะเวลา 12 ปีของการขับเคลื่อนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านข้อสอบมาตรฐานแห่งชาติในระดับ A Level เพิ่มขึ้นจาก 20% เป็น 50% และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า ผลการวิจัยพบว่า ทั้งนี้เนื่องมาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

โจนาธาน ( Jonathan. 2007: Abstract) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ไปสูยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับ

ความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และ 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่างๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ พบว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ ได้ดี โดยเฉพาะสถานศึกษา นอกจากนี้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าคงจะต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อไปอีก เนื่องจากเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพฯ ตั้งแต่ พ.ศ.2546 – พ.ศ.2552 จำนวน 120 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2552 โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 70 คน

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภูมิสำเนาของบุคลากร

ภูมิสำเนา	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
เอเชีย	32
อเมริกา	23
ยุโรป	15
รวม	70

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า มี 2 ชุด คือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุกและการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ

(Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุกและการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	5 คะแนน
ระดับมาก	มีค่าเท่ากับ	4 คะแนน
ระดับปานกลาง	มีค่าเท่ากับ	3 คะแนน
ระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ	2 คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

## ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาความรู้พื้นฐาน หลักการ แนวคิดจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านทั้ง 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดเป็นนิยามศัพท์และกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

2. สร้างแบบสัมภาษณ์บุคลากรเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพและรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแบบสอบถาม โดยสัมภาษณ์บุคลากรด้วยการเลือกบุคลากรที่มีภูมิลำเนาต่างกันกลุ่มละ 2 คน รวมทั้งหมด 6 คน

3. สร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ตามหลักการและวิธีการสร้างแบบสอบถาม วิเคราะห์การสร้างแบบสอบถามโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน

4. นำแบบสอบถามฉบับร่าง ให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจทานความสมบูรณ์ แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC) ได้ข้อคำถามที่มีค่า 0.60-1.00

ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศแสงศักดิ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.2 รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ ข้าราชการบำนาญ ภาควิชาการวัดผลและ

วิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.3 อาจารย์ ดร.พิเชษฐ จัปจิตต์ หัวหน้าสถาบันวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาการและ

มาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4 อาจารย์ ดร.ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์ประจำ สาขาภาควิชาพื้นฐานทั่วไป

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

4.5 อาจารย์ ดร.นิตย์ โรจน์รัตนวาณิชย์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์และ

บูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาเห็นชอบ

6. แปลแบบสอบถามเป็นภาษาอังกฤษ

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและแปลเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับ บุคลากรของโรงเรียนนานาชาติสาทรใหม่ ซึ่งมีลักษณะคล้ายโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ จำนวน 30 คน เป็นบุคลากรชาวไทย 15 คนและบุคลากรชาวต่างประเทศ 15 คน เพื่อหาค่าความ เชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1974: 202) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นแล้ว ไปจัดทำเป็นชุดแบบสอบถามฉบับ จริงสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามวิธีการและ ขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ
2. ผู้วิจัยขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ เพื่อขอความร่วมมือ บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียน การสอนอยู่ในปีการศึกษา 2552
3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีภูมิลำเนาจากเอเชีย อเมริกาและยุโรปกลุ่มละ 2 คนเพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บด้วยตนเองตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 4.1 แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)
- 4.2 แบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้คืนมาทั้งหมด มาจัดกระทำดังนี้
  - 4.2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด แล้ว คัดไว้เฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนทุกตอน

4.2.2 แยกแบบสอบถามชุดภาษาไทย และชุดภาษาอังกฤษ ออกจากกัน

4.2.3 ลงรหัสเลขหมายแบบสอบถามแต่ละฉบับตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

4.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามดังต่อไปนี้

1) การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) วิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้านและรายข้อและจำแนกตามตัวแปรต้น เพื่อนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง และในการแปลความหมายใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2540: 73) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรม/การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง พฤติกรรม/การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง พฤติกรรม/การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง พฤติกรรม/การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง พฤติกรรม/การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ใช้สถิติ One-Way ANOVA (One-way Analysis of Variance) ทดสอบตัวแปรประสบการณ์การทำงานและภูมิสำเนาในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่างกันดำเนินการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least – Significant Different)

3) แบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

### 1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.2 ค่าร้อยละ

1.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

### 3. สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

ทดสอบความแตกต่างของประชากรการทำงานและภูมิสำเนาใช้ One Way ANOVA (One-way Analysis of Variance) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงดำเนินการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least – Significant Different)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยกำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ระดับชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่องปฏิเสธสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานและภูมิลำเนา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตาราง 2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	11	15.70
1-3 ปี	27	38.60
มากกว่า 3 ปี	32	45.70
รวม	70	100.00
-----		
ภูมิลำเนา		
เอเชีย	33	47.20
อเมริกา	22	31.40
ยุโรป	15	21.40
รวม	70	100.00

จากตาราง 2 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2552 ทั้งหมดจำนวน 70 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในแถบเอเชียจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด  
กรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่ง  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ โดยรวม

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	3.86	.80	มาก
ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้	3.99	.70	มาก
ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์	3.80	.82	มาก
ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง	3.85	.90	มาก
ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก	3.78	.88	มาก
ด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง	3.84	.85	มาก
รวม	3.86	.75	มาก

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ โดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด สามลำดับได้แก่ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.99$   
S.D. = .69) ลำดับสองได้แก่ ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = .80) ลำดับสามได้แก่  
ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = .90)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารมีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.94	.80	มาก
ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.84	.94	มาก
ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.87	.90	มาก
ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์กับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.94	.91	มาก
ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้	3.76	.97	มาก
ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้	3.81	.91	มาก
รวม	3.86	.80	มาก

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามลำดับได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = .80) ลำดับสอง ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์กับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = .91) และลำดับสามได้แก่ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = .90)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ เป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษา สถานที่สำหรับการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดย			
คำนึงถึงความสนใจของนักเรียนแต่ละคน	3.97	.96	มาก
ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษา			
โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน	3.81	1.01	มาก
ผู้บริหารมีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้	4.04	.82	มาก
ผู้บริหารสนับสนุนครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.13	.85	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมนักเรียนในด้านความต้องการทางสังคม			
ได้แก่ โครงการถนนสู่อุทิศ	3.97	.85	มาก
ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการแก้ปัญหานักเรียนได้เช่นกรณี			
เด็กนานาชาติไม่ให้ความสำคัญกับกีฬามารยาทในสังคมไทย	3.99	.81	มาก
ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ			
เพื่อให้นักเรียนรู้สึกตื่นตัวอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.03	.85	มาก
ผู้บริหารได้ตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมแก่ผู้เรียน	3.96	.79	มาก
ผู้บริหารได้ตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการแก่สังคม	4.04	.82	มาก
รวม	3.99	.70	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ทั้งรายด้านรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามลำดับได้แก่ผู้บริหารสนับสนุนครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .85) ลำดับสองได้แก่ผู้บริหารมีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .82) และผู้บริหารได้ตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการแก่สังคม ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .82)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ	3.83	.85	มาก
ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความสนใจอย่างทั่วถึง	3.77	.93	มาก
ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.79	.93	มาก
ผู้บริหารให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค	3.80	.91	มาก
ผู้บริหารให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขกับปัญหาของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว	3.73	.99	มาก
ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน	3.84	.96	มาก
ผู้บริหารคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆ ของบุคลากรเป็นสำคัญ	3.90	.93	มาก
รวม	3.80	.82	มาก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามลำดับได้แก่ ผู้บริหารคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆ ของบุคลากรเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .93) ลำดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = .96) ลำดับสาม ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = .85)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟังเป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจังเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	4.03	.96	มาก
ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง	3.74	1.00	มาก
ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	3.96	.97	มาก
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อการสื่อสารได้ตรงกัน	3.91	1.07	มาก
ผู้บริหารมีการส่งสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จดหมายข่าว เพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.80	1.10	มาก
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้ว ในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์	3.71	1.17	มาก
รวม	3.85	.90	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามลำดับได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจังเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ( $\bar{X} = 4.03$  S.D. = .96) ลำดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .97) ลำดับสามได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อการสื่อสารได้ตรงกัน ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 1.07)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุกเป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารมีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน	3.74	1.04	มาก
ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลง	3.61	1.00	มาก
ผู้บริหารปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ	3.70	.98	มาก
ผู้บริหารปรับปรุงระเบียบข้อบังคับได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.86	.94	มาก
ผู้บริหารตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์	3.87	.95	มาก
ผู้บริหารมีความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน	3.91	.96	มาก
รวม	3.78	.88	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามลำดับได้แก่ ผู้บริหารมีความแน่วแน่ต่อจุดยืน ในเรื่องคุณภาพ ของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D.= .96) ลำดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารตื่นตัวต่อ ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = .95) ลำดับสามได้แก่ ผู้บริหารปรับปรุงระเบียบข้อบังคับได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D.= .94)



ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการเป็นผู้กล้าเสี่ยงเป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการเป็นผู้กล้าเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง ถึงแม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ	3.83	.99	มาก
ผู้บริหารกล้าตัดสินใจทำสิ่งที่ริเริ่มใหม่ด้วยความรอบคอบ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด	3.81	1.00	มาก
ผู้บริหารให้หลักประกันความมั่นคงปลอดภัยแก่บุคลากรทุกคน ที่คงอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.87	1.03	มาก
ผู้บริหารมีความคิดไปในอนาคตถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อความผิดหวัง	3.90	.90	มาก
ผู้บริหารกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิดก้าวไปข้างหน้าของตนเอง	4.00	.90	มาก
ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เสี่ยงก็ตาม	3.91	1.06	มาก
ผู้บริหารกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง	3.87	.99	มาก
ผู้บริหารเป็นคนกล้าเสี่ยงในการบริหารจัดการโรงเรียนเมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว	3.81	1.03	มาก
ผู้บริหารเป็นคนกล้าได้กล้าเสียในการบริหารจัดการโรงเรียน	3.59	1.00	มาก
รวม	3.84	.85	มาก

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการเป็นผู้กล้าเสี่ยง ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สามลำดับได้แก่ ผู้บริหารกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิดก้าวไปข้างหน้าของตนเอง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = .90) ลำดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุน

ให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องสุมเสี่ยงก็ตาม ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 1.06)  
ลำดับสาม ได้แก่ ผู้บริหารมีความคิดไปในอนาคตถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด  
( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .90)

**ตอนที่ 3** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์  
การทำงานและภูมิสำเนา

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรงเทพ จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	4.40	2.20	3.66*	.03
	ภายในกลุ่ม	67	40.37	.60		
	รวม	69	44.77			
ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	3.52	1.76	3.94*	.02
	ภายในกลุ่ม	67	29.90	.45		
	รวม	69	33.42			
ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	3.76	1.88	2.99	.06
	ภายในกลุ่ม	67	42.18	.63		
	รวม	69	45.94			
ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง	ระหว่างกลุ่ม	2	5.05	2.52	3.32*	.04
	ภายในกลุ่ม	67	50.92	.76		
	รวม	69	55.97			

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก	ระหว่างกลุ่ม	2	7.63	3.81	5.54*	.01
	ภายในกลุ่ม	67	46.16	.69		
	รวม	69	53.79			
ด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	4.01	2.00	2.92	.06
	ภายในกลุ่ม	67	45.95	.69		
	รวม	69	49.96			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.43	2.21	4.33*	.01
	ภายในกลุ่ม	67	34.30	.51		
	รวม	69	38.73			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง และด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงไม่แตกต่างกัน เมื่อพบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ของแต่ละด้าน ดังนี้

ตาราง 11 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่

ประสบการณ์การทำงาน	ประสบการณ์การทำงาน		
	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	มากกว่า 3 ปี
$\bar{X}$	4.07	4.09	3.58
น้อยกว่า 1 ปี	4.07		
1-3 ปี	4.09		.014*
มากกว่า 3 ปี	3.58	.014*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 12 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำ  
 แห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการมีความเชื่อว่า  
 สถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่

		ประสบการณ์การทำงาน		
ประสบการณ์การทำงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	มากกว่า 3 ปี
	$\bar{X}$	4.16	4.21	3.75
น้อยกว่า 1 ปี	4.16			
1-3 ปี	4.21			.01*
มากกว่า 3 ปี	3.75		.01*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่ง  
 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษา  
 เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ แตกต่างกับกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 13 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่

		ประสบการณ์การทำงาน		
ประสบการณ์การทำงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	มากกว่า 3 ปี
	$\bar{X}$	3.98	4.14	3.57
น้อยกว่า 1 ปี	3.98			
1-3 ปี	4.14			.01*
มากกว่า 3 ปี	3.57		.01*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง แตกต่างกันกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 14 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพระดับมัธยมศึกษา ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่

ประสบการณ์การทำงาน	ประสบการณ์การทำงาน			
		น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	มากกว่า 3 ปี
	$\bar{X}$	3.92	4.14	3.43
น้อยกว่า 1 ปี	3.92			
1-3 ปี	4.14			.00*
มากกว่า 3 ปี	3.43		.00*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพระดับมัธยมศึกษา ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุกแตกต่างกัน กับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคตกรุงเทพรายด้านจำแนกตามตัวแปรภูมิลำเนา

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	.14	.07	.11	.89
	ภายในกลุ่ม		67	44.63	.66	
	รวม		69	44.77		
ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.18	.09	.18	.83
	ภายในกลุ่ม		67	33.24	.50	
	รวม		69	33.42		
ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	.22	.11	.16	.85
	ภายในกลุ่ม		67	45.73	.68	
	รวม		69	45.95		
ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง	ระหว่างกลุ่ม	2	.26	.13	.16	.85
	ภายในกลุ่ม		67	55.71	.83	
	รวม		69	55.97		
ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก	ระหว่างกลุ่ม	2	.38	.19	.24	.79
	ภายในกลุ่ม		67	53.41	.79	
	รวม		69	53.79		



ตาราง 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.52	1.26	1.78	.18
	ภายในกลุ่ม		67	47.44	.70	
	รวม		69	49.96		
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	.42	.21	.37	.69
	ภายในกลุ่ม		67	38.33	.57	
	รวม		69	38.75		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 บุคลากรที่มีภูมิสำเนาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ

#### 1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

1.1 บุคลากรที่มีภูมิสำเนาแถบเอเชียมีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ควรมีความคิดก้าวไกลและไปข้างหน้าเสมอไม่หยุดอยู่กับที่ ควรมีวิสัยทัศน์ที่มาจากความเข้าใจในระบบของตนเองเป็นอย่างดี ควรมีความคิดกว้างไกลประเมินสถานการณ์รอบด้านอย่างระมัดระวัง และควรมีวิสัยทัศน์ที่ยอมรับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเสมอ

1.2 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบอเมริกา มีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ คินเคดกรุงเทพ ควรมีการศึกษาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนกับบุคลากร ควรมีการวางแผนที่คำนึงถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ควรมีการฝึกให้บุคลากรได้ปฏิบัติไปด้วยกัน ควรติดประกาศ วิสัยทัศน์ในบริเวณโรงเรียน ควรมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ใหม่ด้วยความคิดที่ล้ำหน้า

1.3 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบยุโรป มีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ คินเคดกรุงเทพ ควรมีวิสัยทัศน์สูงกว่าบุคลากรทุกคน ควรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ควรนำและกำกับบุคลากรให้ทำตามวิสัยทัศน์แบบพีเสี่ยง

## 2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

2.1 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบเอเชีย มีข้อเสนอแนะในด้านการมีความเชื่อว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพควรนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรเพิ่มสื่ออุปกรณ์ในการเรียนการสอนและ การค้นคว้าของนักเรียน ควรจัดให้สถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ทั้งทางวิชาการและ สังคมโดยให้ความสำคัญในด้านความต้องการของผู้เรียนตามศักยภาพ ควรจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่ หลากหลายเพื่อส่งเสริมขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติให้นักเรียนได้แสดง ความสามารถตามความสนใจ ควรมีการติดต่อเพื่อประสานความร่วมมือจากชุมชนให้มากขึ้น โรงเรียนควรส่งเสริมในเรื่องกิจกรรมยามว่างที่ดีให้กับนักเรียนโดยการติดประกาศกฎระเบียบให้ชัดเจน และควรจัดบรรยากาศในโรงเรียนให้อบอุ่นและปลอดภัย

2.2 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบอเมริกา มีข้อเสนอแนะในด้านการมีความเชื่อว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ควร สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนโดยระบบการให้รางวัลหรือให้สิทธิพิเศษต่างๆ กับนักเรียนผู้รัก การเรียนรู้ตลอดเวลา ควรมีห้องสมุดเคลื่อนที่ทุกๆ เดือนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน ควร สนับสนุนการจัดประสบการณ์ภายนอกห้องเรียนให้มากยิ่งขึ้น โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพมี ความเข้มแข็งในทั้งด้านวิชาการและด้านสังคมอย่างเด่นชัดอยู่แล้วเพียงแต่ควรเพิ่มวิธีการประเมิน ความก้าวหน้าของนักเรียนให้ครอบคลุมมากขึ้นโดยเฉพาะการประเมินด้านพฤติกรรมในระดับ ประถมศึกษาให้มากขึ้น

2.3 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบยุโรป มีข้อเสนอแนะในด้านการมีความเชื่อว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ควรบรรจุ เจตนากรณีในเรื่องการเรียนรู้เป็นสำคัญของนักเรียนเพื่อให้เกิดความตระหนักในการดำเนินการ อย่างต่อเนื่องของบุคลากร และให้ความเชื่อมั่นกับนักเรียน ผู้ปกครองเช่น คำปฏิญาณตนของ คินเคด เนื้อเพลงชาติไทยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษนอกเหนือจากการติดประกาศไว้ที่ บอร์ดใหญ่ของโรงเรียนหรือการกล่าวคำปฏิญาณตนในเวลาเช้าแถวเท่านั้น

### 3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

3.1 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบเอเชียมีข้อเสนอแนะในด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพฯ ควรพิจารณาสวัสดิการของบุคลากรชาวไทยให้เพิ่มขึ้น ควรกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ควรพิจารณาในเรื่องความสามารถและความเต็มใจของบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ควรให้คุณค่ากับการพัฒนาคุณภาพการทำงานและการใช้ทักษะอย่างมืออาชีพ ควรให้คุณค่าทางด้านจิตใจหรือความรู้สึกภายในก่อนการให้ความสำคัญต่อความต้องการภายนอก โดยพื้นฐานแล้วถ้าให้คุณค่าภายในก่อน ความต้องการภายนอกจะลดน้อยลงไป ควรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและให้ความเข้าใจในตัวบุคลากร เพื่อความยั่งยืนของการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

3.2 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบอเมริกามีข้อเสนอแนะในด้านการให้คุณค่า และความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพฯ ควรเพิ่มข้อมูลรายละเอียดและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น ผู้บริหารควรพัฒนาครูที่ไม่ค่อยมีพรสวรรค์หรือมีความสามารถมากนักด้วยการจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติภายในโรงเรียนทุกภาคเรียน ควรเพิ่มบุคลากรเพื่อช่วยดูแลนักเรียนและให้ครูมีเวลาว่างมากขึ้น ควรให้โอกาสสำหรับการเจรจาต่อรองจากบุคลากรทุกกรณี

3.3 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบยุโรปมีข้อเสนอแนะในด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพฯ ควรมีข้อมูลป้อนกลับให้บุคลากรทันทีที่เสร็จสิ้นกิจกรรม ควรเพิ่มโปรแกรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการประชุมพิเศษบุคลากรประจำปี ด้วยแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ปกครองโดยกำจัดอุปสรรคความไม่ชัดเจนของวัฒนธรรมภาษาเพื่อช่วยให้ครูมีข้อมูลป้อนกลับด้านความก้าวหน้าของนักเรียนจากผู้ปกครองอย่างแท้จริง ควรตอบคำถามของบุคลากรทันทีเพื่อขจัดความไม่เข้าใจสำหรับบุคลากรใหม่ๆ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างดีอยู่แล้วแต่ถ้าเพิ่มแรงสนับสนุนทางบวกให้มากขึ้นในทุกโอกาสจะดียิ่งๆ ขึ้น

### 4. การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง

4.1 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบเอเชียมีข้อเสนอแนะด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟังว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพฯ ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อหาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง เช่น มีกล่องรับความคิดเห็น ควรเพิ่มความสัมพันธ์

กับชุมชนให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น ควรใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้ฟัง ควรเปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ อย่าง

4.2 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบอเมริกามีข้อเสนอแนะด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟังว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและตอบคำถามข้อสงสัยทันทีอย่าเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ควรมีการประชุมกับผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

4.3 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบยุโรปมีข้อเสนอแนะด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟังว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรลดการประชุมประจำวันให้เหลือแค่สัปดาห์ละ 2 วันแทนทุกวัน ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพมีจุดแข็งในเรื่องการใช้นโยบายแบบเปิดกว้างทำให้มีเวลาคุยกับบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการบ่อยครั้งอยู่แล้ว แต่ถ้ามีการมอบหมายงานหรือโครงการให้ใครรับผิดชอบ ผู้บริหารควรเพิ่มพลังอำนาจด้วยการทำความเข้าใจให้ชัดเจนในหมู่บุคลากรทุกๆ คนด้วย

#### 5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก

5.1 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบเอเชียมีข้อเสนอแนะด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุกว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรตัดสินใจสั่งการด้วยความเด็ดขาด รวดเร็ว ควรมีพฤติกรรมเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และต้องมีพฤติกรรมเชิงรับควบคู่ไปด้วย ควรเสาะหาวิธีการสอนและเทคโนโลยีแบบใหม่ๆ มาแบ่งปันกับบุคลากร ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกและเป็นพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อให้โอกาสบุคลากรได้ฝึกกลยุทธ์การสอนที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติอยู่

5.2 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบอเมริกามีข้อเสนอแนะด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุกว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียน ควรรักษาจิตวิญญาณของความเป็นทีมเดียวกันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรแต่ละคน ผู้บริหารเป็นคนมีความสามารถในการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความหลากหลายได้รวมพลังกันเป็นอย่างดีเห็นได้ชัดเจนจากการจัดงานสำคัญๆ ประจำปีของโรงเรียนคุณลักษณะด้านนี้ของผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเปลี่ยน เพราะทุกอย่างดูดีอยู่แล้ว

5.3 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบยุโรปมีข้อเสนอแนะด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุกว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรเพิ่มกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนให้แตกต่างจากอดีต เพื่อดึงดูดความสนใจจากชุมชน ควรหาแนวร่วมจากโรงเรียนประเภทอื่นๆ เพื่อเติมเต็มความสะดวกให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง

## 6. การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง

6.1 บุคลากรที่มีภูมิลาเนาแถบเอเชียมีข้อเสนอแนะด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรรักษาความเสมอต้นเสมอปลายให้การสนับสนุนบุคลากรต่อไปและที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ของบุคลากร ผู้บริหารไม่นับว่าเป็นผลงานที่ผิดพลาดของบุคลากรแต่จะต้องให้กำลังใจให้กล้าต่อสู้กับการทดลองจนกว่าจะสำเร็จ ผู้บริหารไม่ควรสนับสนุนความคิดที่จะนำมาซึ่งความล้มเหลวเพราะเสี่ยงต่อความล้มเหลวของนักเรียนไม่ได้

6.2 บุคลากรที่มีภูมิลาเนาแถบอเมริกา มีข้อเสนอแนะด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรทำการแข่งขันกับคู่แข่งให้มากขึ้นเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงแต่ไม่ควรเลือกเฉพาะวิธีที่ปลอดภัยที่สุด เพราะเท่ากับเป็นการกล้าเสี่ยงที่ยังอยู่ในกรอบ

6.3 บุคลากรที่มีภูมิลาเนาแถบยุโรปมีข้อเสนอแนะด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ พัฒนาความก้าวหน้าและความเจริญของโรงเรียนจากความกล้าเสี่ยง แต่การมอบภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรต้องมาพร้อมกับการสนับสนุนด้วยการให้พลังอำนาจที่มากพอจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคิดเคตกรุงเทพ ควรมีความคิดกว้างไกลและไปข้างหน้าเสมอ ไม่หยุดอยู่กับที่ ควรจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติให้นักเรียนได้แสดงความสามารถตามความสมัครใจ ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารและให้การรับฟังกับความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อหาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ควรตัดสินใจสั่งการด้วยความเด็ดขาด รวดเร็ว ควรมีพฤติกรรมเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และต้องมีพฤติกรรมเชิงรับควบคู่ไปด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด  
กรุงเทพ ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด  
กรุงเทพ ใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการ  
เรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมี  
พฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด  
กรุงเทพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและภูมิสำเนา
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ

#### ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนใน  
โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ตั้งแต่ พ.ศ.2546 – พ.ศ.2552 จำนวน 120 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนใน  
โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ปีการศึกษา 2552 โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 70 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า มี 2 ชุด คือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม  
ความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรที่มาจากภูมิภาคเอเชีย อเมริกาและยุโรป กลุ่มละ 2 คนเพื่อหาข้อมูลประกอบการสร้างแบบสอบถาม

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ

(Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรูทใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุกและการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรูท

แบบสอบถามได้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item- Objective Congruence, IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.60-1.00 หลังจากนั้น นำไปทดลองใช้กับบุคลากรของโรงเรียนนานาชาติสาทรใหม่ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามวิธีการและขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรูท

2. ผู้วิจัยขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรูท เพื่อขอความร่วมมือบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนอยู่ในปีการศึกษา 2552

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีภูมิลำเนาจากเอเชีย อเมริกาและยุโรปกลุ่มละ 2 คนเพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บด้วยตนเองตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐานใช้ การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) และเมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least – Significant Different) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการเรียบเรียงผลสรุปของข้อเสนอแนะใช้ความเรียงเชิงพรรณนาประกอบข้อมูลสรุปผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง และด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามภูมิลำเนา พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ มีดังนี้
  - 3.1 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบเอเชีย มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความคิดก้าวไกลและไปข้างหน้าเสมอไม่หยุดอยู่กับที่ ควรจัดกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติให้นักเรียนได้แสดงความสามารถตามความสมัครใจ ควรมีการติดต่อเพื่อประสานความร่วมมือจากชุมชนให้มากขึ้น ควรให้คุณค่าทางด้านจิตใจ



หรือความรู้สึกภายในก่อนการให้ความสำคัญต่อความต้องการภายนอก ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อหาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง ควรตัดสินใจสั่งการ ด้วยความเด็ดขาด รวดเร็ว ควรมีพฤติกรรมเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และต้องมีพฤติกรรมเชิงรับควบคุม ไปด้วย

3.2 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบอเมริกา มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ผู้บริหาร สถานศึกษา ควรติดประกาศวิสัยทัศน์ในบริเวณโรงเรียน ควรมีห้องสมุดเคลื่อนที่ทุก ๆ เดือนเพื่อ ดึงดูดความสนใจของนักเรียน ควรพัฒนาครูที่ไม่ค่อยมีพรสวรรค์หรือมีความสามารถมากนักด้วย การจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติภายในโรงเรียนทุกภาคเรียน ควรเพิ่มบุคลากรเพื่อช่วยดูแลนักเรียน และให้ครูมีเวลาว่างมากขึ้น ควรให้โอกาสสำหรับการเจรจาต่อรองจากบุคลากรทุกกรณี ควรทำการ แข่งขันกับคู่แข่งให้มากขึ้นเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงแต่ไม่ ควรเลือกเฉพาะวิธีที่ปลอดภัยที่สุดเพราะเท่ากับเป็นการกล้าเสี่ยงที่ยังอยู่ในกรอบ

3.3 บุคลากรที่มีภูมิลำเนาแถบยุโรป มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวิสัยทัศน์สูงกว่าบุคลากรทุกคน ควรนำและกำกับบุคลากรให้ทำตามวิสัยทัศน์แบบพี่เลี้ยง ควร บรรจุเจตนากรณีในเรื่องการเรียนรู้นี้เป็นสำคัญของนักเรียนเพื่อให้เกิดความตระหนักในกาดำเนินการ อย่างต่อเนื่องของบุคลากร ควรมีข้อมูลป้อนกลับให้บุคลากรทันทีที่เสร็จสิ้นกิจกรรม ควรเพิ่ม โปรแกรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการประชุมพิเศษบุคลากรประจำปีด้วยแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ควรลด การประชุมประจำวันให้เหลือแค่สัปดาห์ละ 2 วันแทนทุกวัน ควรหาแนวร่วมจากโรงเรียนประเภท อื่นๆ เพื่อเติมเต็มความสะดวกให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง

## การอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพร ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ลักษณะของโรงเรียนนานาชาติ จำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบัน เป็นยุคแห่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และสามารถแข่งขัน กับโรงเรียนอื่นได้ (ดาร์ บัญชู. 2545: 2-7) อีกทั้งปัจจุบันมีการปฏิรูปการศึกษา ในรอบที่สอง ผู้บริหารโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญ และมีบทบาทเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะ

นำพ่วงค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพ โดยเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นคนมีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น ในการบริหาร โดยเน้นผลงานเป็นหลัก (สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง 2549: 21-22) อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด กรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานและภูมิลำเนา ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ด้านการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง และด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นับว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐดา แสนสิงห์ (2548: 290 – 294) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะ ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำ ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549: 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสฤณีเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างก็มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับประวัติร โหรา (2551: 143-144) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนกลรัตนโกสินทร์ พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมนกลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลา ในการทำงานต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนแตกต่างกัน ส่วนด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามภูมิลำเนา พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ คินเคดกรุงเทพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามภูมิลำเนา พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของบุปผา พิณวานิช (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนนานาชาตินี้ว่า สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ศึกษาสภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนการสอน ที่เกี่ยวกับบรรยากาศการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูมีความสนใจต่อนักเรียนทั้งด้านการเรียนและด้านความประพฤติ นักเรียนที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โรงเรียนให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียน มีระบบการสื่อสารที่ดี มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้และมีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ และทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและรัดกุม ถ้ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง นำสู่การปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิดและร่วมแก้ไขปัญหอุปสรรคต่างๆ ที่สำคัญมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกคนให้ได้พัฒนาศักยภาพแห่งตนไปยังเป้าหมายที่คาดหวังไว้ในระดับสูงสุด จึงทำให้บุคลากรของโรงเรียนไม่ว่าจะอยู่ในภูมิลำเนาใด มีความตระหนักในการทำงานและมองเห็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาพฤติกรรมเชิงรุก โดยเฉพาะด้าน การคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ

1.2 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงาน มีความสำคัญ ต่อ การทำงานของบุคลากร จึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับประสบการณ์ในการทำงาน อย่าง กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 การทำวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน ประเภท และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ในด้าน รูปแบบ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในโอกาสต่อไป

2.2 การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานและภูมิล้าเนาของบุคลากร จึงสมควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรอื่นๆ ในโอกาสต่อไป

2.3 การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในบริบทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก จึงสมควร ทำการศึกษาวิจัยในบริบทของโรงเรียน ทั้งด้านกระบวนการบริหารงานและผลของการบริหารงานใน โอกาสต่อไป

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กุลเชษฐ์ มงคล. (2551). การจัดการการเปลี่ยนแปลง : ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2552, จาก <http://gotoknow.org/blog/parichatjang/205754>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). สูดยอดภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท ชัดเชสมิเดีย จำกัด.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เครือข่ายอาสาสมัครนักสื่อสารชุมชน จังหวัดกระบี่. (2552). 10 องค์ประกอบของผู้นำที่ทรง ประสิทธิภาพ. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2552, จาก <http://www.krabi.aorsocho.org/>
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอ ปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐดา แสนสิงห์. (2548). ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1. ปริญญาโท บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณิอร สุทธิสวาท. (2552). ผลการใช้กิจกรรมกลุ่มที่มีต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียน โรงเรียนนานาชาตินี้วาเขตบางกะปิกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดลพร ทวารโจน์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- คำริ บุญชู. (2545, เมษายน). การกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู.  
วารสารวิชาการ. 5(4): 2-7
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ธเนศ ขำเกิด. (2550). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2552, จาก  
<http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>.
- ธวัช บุญยมติ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นนุช เอี่ยมสวัสดิ์. (2547). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน : โครงการใช้  
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:  
บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุปผา พิณวานิช. (2551). การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนนานาชาติที่  
สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. สารนิพนธ์. กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปรินิพนธ์.  
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน  
คาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง วรรณสุต. (2540). สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ประวีตร โหรา . (2551). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. ปรินิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2552, จาก  
<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2009q2/2009april28p4.htm>

- พัชรินทร์ วัชรกิตตานนท์. (2551). การศึกษาการใช้หลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทยในโรงเรียนนานาชาติที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์กรต่างประเทศ ในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มาลี บุญเกิด. (2546). การศึกษาการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงเรียนเจีย้ใช้ อำเภอบึงสามพัน จังหวัดราชบุรี. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. (2550). แผนปฏิบัติการประจำปี 2550-2552. กรุงเทพฯ: โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. อัดสำเนา.
- (2552). รายงานการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาประจำปี 2552. กรุงเทพฯ: โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ. อัดสำเนา.
- ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ. (2549). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสตรีศรีนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณ ขุนศรี. (2549, เมษายน – มิถุนายน). เส้นทางสู่การปฏิรูปการเรียนการสอนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการชีวิตจริง: กรณีตัวอย่างคณิตศาสตร์. วารสารวิชาการ. 9(2): 65-69.
- วิทยากร เชียงกุล. (2550). ผู้นำ ผู้เปลี่ยนแปลงและให้แรงบันดาลใจแก่โลก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2550). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2552, จาก <http://www.pochanukul.com/>
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- วัชร เทพพุทธานุกร. (2550). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2552, จาก <http://www.itie.org/eqi/modules.php>



- วัลลีพันธ์ ปาทาน. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษา  
ระดับปฐมวัยในโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม  
การศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2.  
สารนิพนธ์ กศม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง. (2546, กันยายน – ธันวาคม). ผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) : หัวใจสำคัญ  
ในการสร้างคุณภาพการศึกษา. วารสารวิชาการ. 6(5): 11-16.
- สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: บริษัท อัลฟ่า มิเลเนียม จำกัด.
- สุจรรยา ใจหาญ. (2548). การศึกษาการปฏิบัติงานของครูด้านการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ราชบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่10: ผู้บริหาร  
กับการเปลี่ยนแปลง. หน้า114-116. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 20  
กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://suthep.cru.in.th/leader27.doc>
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการศึกษากิจการบริหาร  
การศึกษาหน่วยที่ 5: ภาวะผู้นำ. หน้า 6-111. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2538). วิสัยทัศน์ของผู้นำ. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการวิสัยทัศน์  
ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). คู่มือการดำเนินงานรับรองปริญญาและประกาศนียบัตร  
ทางการศึกษาเพื่อการประกอบวิชาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สกสค.
- อภิวัฒน์ เจนเชื้อชาญ. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.

- Bateman, T.S. & Snell, S. (2004). *Management: The New Competitive Landscape*. 6th ed. New York: McGraw – Hill.
- Barnes, L.B., & Kriger, M.P. (1986, Fall). The hidden side of organizational leadership. *Sloan Management Review*. 28(1): 15-25.
- Bartridge, Tom. (2005). *The Challenges of Change Leadership*. Retrieved August 1, 2009, from <http://www.ameinfo.com/60938.htm>.
- Bellon, T. & Beaudry, J. (1992). *Teachers' perceptions of their leadership roles in site-based decision making*. Retrieved Jan 25, 2010, from <http://www.sedl.org/change/issues/issues23.html>
- Bennis, W. (1990, July). Managing the dream: Leadership in the 21<sup>st</sup> century. *Tranining: The Magazine of Human Resource Development*. 27(5): 44-46.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Bernard, B. (2006, June). Rethinking leadership and change: a case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge Journal of Education*. 36(2): 277-293.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1986). *The effective principal: Perspectives on school leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- Boles, K. & Troen, V. (1992, April). How teachers make restructuring happen. *Educational Leadership*. 49(5): 53-56.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982, Summer). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*. 18(3): 34-64.
- Boston College. (2005). *Leadership for Change*. Retrieved August 3, 2009, from <http://www.bc.edu/schools/csom/leadership>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Callhoun, Kelly J. (2004). *Superintendent change leadership strategies associated with successful technology integration in public school districts*. Ed.D. dissertation. University of La Verne, United States: California. Retrieved November 10, 2009, from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAT 3150303)
- Cheapalakit, Panpim. (2002). *The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand*. Ph.D. in Education Administration. Illinois State University. USA.
- Covey, Stephen R. (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Retrieved December 17, 2009, from <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit1.php>.
- Cramm, Susan H. (2003). *A Change of Hearts*. Retrieved August 1, 2009, from [http://www.cio.com/archive/040103/hs\\_leadership.html](http://www.cio.com/archive/040103/hs_leadership.html).
- Cronbach, Lee G. (1974). *Essential of Psychological Theory*. New York: Harper and Row.
- Crowson, R. L. (1989, April). Managerial ethics in educational administration: The Rational Choice Approach. *Urban Education*. 23(4): 412-435.
- Crowson, R. L., & Morris, V. C. (1990). *The superintendency and school leadership*. The National Center for School Leadership Project Report. The National Center for School Leadership: University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Department of Personal Organizational and Employee Development Service. (2005). *Change Leadership*. Retrieved August 5, 2009, from [http://hr.dop.wa.gov/training/Courses/elearn/change\\_leadership.htm](http://hr.dop.wa.gov/training/Courses/elearn/change_leadership.htm).
- Dess, G. G. and Picken, J. C. (2000, Winter). Change Roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> Century. *Organizational Dynamics*. 25(3): 18-33.
- Foster, W. (1985, June). Leadership as a critical practice. *The Australian Administrator*. 6(2): 18-22.
- Fullan, M. G. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Galpin, Timothy J. and Herndon, Mark. (2007). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey –Bass Inc.

- Hagovsky, Beth A. (2004). *Change, leadership and co-education: A case study of Chestnut Hill College*. Ed.D. dissertation, University of Pennsylvania, United States Pennsylvania. Retrieved November 10, 2009, from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAT 3124686).
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. (1986a, May). The social context of effective schools. *American Journal of Education*. 94(3): 328-355.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1990). *What makes a difference: School context, principal leadership, and student achievement*. Cambridge, MA: The National Center for Educational Leadership.
- Heck, R.H., Larsen, T.J., & Marcoulides, G.A. (1990, April). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*. 26(2): 94-125.
- Hoy, W.K., & Brown, B. L. (1988, March). Leadership behavior of principals and the zone of acceptance of elementary teachers. *The journal of Education Administration*. 26(1): 23-38.
- Hoy, W.K. & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Third Edition. New York: Random House.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999, February). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century : The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*. 13(1): 43-57.
- Jonathan, Jansen. (2007, June). The Leadership of Transition: Correction, Conciliation and Change in South African Education. *Springer Science & Business Media B.V.* 8: 91-103.
- Joiner Jr., C. W. (1987). *Leadership for change*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Kotter, John. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, John. P., & Cohen, Dan. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Krejcie, Robert B. and Mogan, Daryle W. (1970, Autumn). Determining Sample Size For Research Activity. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610.
- Ingrid, Veleckis Nussbaum Linda. (2005). *The Podium and beyond: The Leadership of Symphony Orchestra Conductors*. Ph.D. (Organization Development). Benedictine University. USA.
- Mahoney, J. (1990, November). Do you have what it takes to be a super superintendent? *The Executive Education*. 12(4): 26-28.
- Manasse, A. L. (1985, Autumn). Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*. 63(1): 150-173.
- Mazzarella, J.A. & Grundy, T. (1989). *Portrait of a leader*. In S.C. Smith & P.K. Piele , *School leadership: Handbook for Excellence Second Edition*. Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C.: OERI
- Méndez -Morse, S. E. (1991). The principal's role in the instructional process: Implications for at risk students. Retrieved September 11, 2009 , from <http://www.sedl.org / change / leadership>.
- Méndez-Morse,Sylvia. (1992). Leadership Characteristics that Facilitate School Change. Retrieved August 1, 2009 , from <http://www.sedl.org / change / leadership>.
- Murphy, J.,Everston, C.M., & Radnofsky, M.L. (1991, May). Restructuring school: Fourteen elementary and secondary teachers' perspectives on reform. *The Elementary School Journal*. 92(2): 135-148.
- Nickse, R. S. (1977). *Teacher as change agents*. Washington, D.C.: National Education Association.
- Pajak, E. F., & Glickman, C.D. (1989, May). Dimension of school improvement. *Educational Leadership*. 46(8): 61-64.
- Papalewis, R. (1988, Fall). A case study in organizational culture: Administrator's shared values, perceptions, and beliefs. *Planning and Change*. 19(3): 158-165.
- Pitner, N. J., & Ogawa, R. T. (1981, Spring). Organizational leadership: The case of the school superintendent. *Educational Administration Quarterly*. 17(2): 45-65.

- Rosenholtz, S. J. (1987). *School success and the organizational conditions of teaching*. In J.J. Lane & H.J. Walberg (Eds.), *Effective school leadership: Policy and Process*. Berkley. CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Sarason, S. (1982). *The culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1989). The Leadership needed for quality schools. In T. J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.), *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count*. Boston: Allyn and Bacon.
- (1990, May). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*. 47(8): 23-27.
- Slater, R. O., & Doig, J.W. (1988, May). Leadership in education: Issue of entrepreneurship. *Education and Urban Society*. 20(3): 294-301.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Suwannachin, Kittiphat. (2003). *The Relationship among Leadership Styles, Work-related Cultural Values, and Organizational Outcomes in Higher Educational Institutions in Thailand*. D.B.A. in Business Administration. Nova Southeastern University. USA.
- Trump, Donald. J. (2007). *The Art of the Comeback*. Retrieved December 3, 2009 , from [http://www.mm-thaigerman.com/DOWNLOADS/pw71\\_5sp1.pdf](http://www.mm-thaigerman.com/DOWNLOADS/pw71_5sp1.pdf)
- Wasley, P. A. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice*. New York: Teachers College Press.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989, Summer). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*. 10(Special): 17-32.
- Wilson, R. E. (1980, July ). The Anatomy of success in the superintendency. *Phi Delta Kappan*. 62(1): 20-21.
- Wirth, R. A. (2004). The relationship between self-leadership and self-initiated change leadership: Personal empowerment for emergent organizational change. Ph D. dissertation, Walden University, United States Minnesota. Retrieved November 10, 2009 ,from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAT 3138847).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ
  2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ ใน 6 ด้าน คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุกและการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง
  3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง
  4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
    - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
- คำตอบของท่านจะใช้เพื่อการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำเสนอโดยภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด
- ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ไมตรี คงนุกูล

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพ

น้อยกว่า 1 ปี

1 – 3 ปี

มากกว่า 3 ปี

2. ภูมิภาค

เอเชีย

อเมริกา

ยุโรป

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้ประพฤติหรือปฏิบัติตนตามข้อความด้านซ้ายมือในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปฏิบัติด้านขวามือตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1	การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียน จนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
3	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4	ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
5	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย ตามแผนที่กำหนดไว้					
6	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและ ปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้					
7	การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่ สำหรับการเรียนรู้ ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดย คำนึงถึงความสนใจของนักเรียนแต่ละคน					
8	ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
9	ผู้บริหารมีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการ เรียนรู้					
10	ผู้บริหารสนับสนุนครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง					
11	ผู้บริหารส่งเสริมนักเรียนในด้านความต้องการทางสังคม ได้แก่ โครงการถนนสู่นาคต					
12	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการแก้ปัญหาให้นักเรียนได้ เช่น กรณีเด็กนานาชาติไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมรายทใน สังคมไทย					
13	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้เรียนรู้สึกตื่นเต้นอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง					
14	ผู้บริหารได้ตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมแก่ ผู้เรียน					
15	ผู้บริหารได้ตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการแก่ สังคม					
16	<b>การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์</b> ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตาม ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ					
17	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความสนใจอย่าง ทั่วถึง					
18	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
19	ผู้บริหารให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค					
20	ผู้บริหารให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขปัญหาของบุคลากรไม่ ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
21	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน					
22	ผู้บริหารคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมากคู่กับความ เต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆ ของบุคลากรเป็นสำคัญ					
23	<b>การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง</b> ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้ง บุคลากรอย่างจริงใจเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง					
24	ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคน เข้าใจได้อย่างทั่วถึง					
25	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและ ชัดเจน					
26	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อการสื่อสารที่ ตรงกัน					
27	ผู้บริหารมีส่งสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จดหมายข่าว เพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
28	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้ว ในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์					
29	<b>การมีพฤติกรรมเชิงรุก</b> ผู้บริหารมีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน					
30	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลง					
31	ผู้บริหารปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ					
32	ผู้บริหารปรับปรุงระเบียบข้อบังคับได้ทันต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป					
33	ผู้บริหารตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อ หาทางแก้ไขสถานการณ์					
34	ผู้บริหารมีความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
35	การเป็นผู้กล้าเสี่ยง ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ผลงานของตนเอง ถึงแม้อาจไม่ประสบความสำเร็จ					
36	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจทำสิ่งที่ริเริ่มใหม่ด้วยความรอบคอบ ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด					
37	ผู้บริหารให้หลักประกันความมั่นคงปลอดภัยแก่บุคลากรทุก คนที่คงอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
38	ผู้บริหารมีความคิดไปในอนาคตถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เสี่ยง ต่อความผิดหวัง					
39	ผู้บริหารกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิดก้าวไปข้างหน้าของ ตนเอง					
40	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำถึงแม้ อาจจะเป็นเรื่องสุ่มเสี่ยงก็ตาม					
41	ผู้บริหารกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บุคลากร บรรลุเป้าหมายการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนให้นักเรียน เป็นศูนย์กลาง					
42	ผู้บริหารเป็นคนกล้าเสี่ยงในการบริหารโรงเรียนเมื่อ พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว					
43	ผู้บริหารเป็นคนกล้าได้กล้าเสียในการบริหารจัดการ โรงเรียน					

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในแต่ละด้านต่อไปนี้

#### 1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## **The Research Questionnaire**

**on**

### **Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.**

Direction

1. The respondents of this questionnaire are Kincaid International School of Bangkok's staff.
2. The purpose of this questionnaire is to study change leadership of Kincaid International School of Bangkok's administrators in 6 areas that are: 1) Having vision, 2) Believing that the schools are for learning, 3) Valuing Human Resource, 4) Communicators and Listeners, 5) Proactive and 6) Risk takers.
3. The answers will benefit the quality of Leadership of Kincaid International School of Bangkok. Please answer all questions on the questionnaire as truthfully as possible.

There are 3 parts as follows:

Part I: Personal information

Part II: Change Leadership Questionnaire

Part III: Suggestions about change leadership

Your answers will be used for research. The research will be kept confidential and only an overview will be offered, thus no impact to your continued employment will be directed towards you whatsoever.

Thank you for all your cooperation.

Maitree Kongnukool

Master's Degree Student, Educational Administration

Srinakharinwirot University

**The Research Questionnaire**  
**on**  
**Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.**  
**Section I**

**Personal Data of the sample**

**Direction** Please put the **√** mark in front of the item most suitable to you.

1. Working experience in Kincaid International School of Bangkok

( ) Less than 1 year

( ) From 1- 3 years

( ) More than 3 years

2. Domicile/nationality

( ) Asia

( ) America

( ) Europe

## Section II

### Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.

**Direction** Please check with the (  $\checkmark$  ) mark in the right hand column according to your opinions at 5 level : highest, high, moderate, low and lowest by choosing only one level of each item.

No.	Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.	Level of behavior/practice				
		5	4	3	2	1
1	<b>Having Vision</b> Administrators have set goals and plans of operations effectively.					
2	Administrators can effectively broadcast vision of leadership to all staff.					
3	Administrators can decide on best practices for school to achieve the set goals.					
4	Administrators can communicate with staff to achieve the set targets.					
5	Administrators can motivate staff to achieve plans.					
6	Administrators can manage to make staff understand the process to meet stated objectives.					
7	<b>Believing that the schools are for learning</b> Administrators have set a goal of education taking into account the interests of each student.					
8	Administrators have set the target of education with regards to differences of individual students.					
9	Administrators selected teachers who have the ability to manage learning.					

No.	Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.	Level of behavior/practice				
		5	4	3	2	1
10	Administrators support the teachers encourage students to continue learning					
11	Administrators promote students' social needs such as Road to the future project.					
12	Administrators can solve students' problems such as students understand the importance of good manners as in Thai culture.					
13	Administrators support activities that foster interest and excitement in students to learn.					
14	Administrators meet the learner's needs of social development.					
15	Administrators meet the academic needs of society.					
16	<b>Valuing Human Resources</b> Administrators support staff to create works based on ability, specialty and interests.					
17	Administrators care for staff with interests.					
18	Administrators facilitate staff to achieve the goal.					
19	Administrators give welfare to all staff evenly.					
20	Administrators focus and co-edit the issue of whether works are the problem or issues of personal obligations.					
21	Administrators have good interpersonal relations with all people.					

No.	Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.	Level of behavior/practice				
		5	4	3	2	1
22	Administrators have regard of staff's capability, coupled with a willingness to undertake a new work.					
23	<b>Communicators and Listeners</b> Administrators listen to students, parents and staff genuinely to improve deficiencies.					
24	Administrators have variety of communication methods with all staff to make them understanding thoroughly.					
25	Administrators communicate to staff with a simple and clear language.					
26	Administrators give opportunity to staff to meet for communication and exchanging information.					
27	Administrators send stakeholders convey new information with a variety of ways such as newsletter.					
28	Administrators give opportunity to negotiate on the decision made. If there is no acceptance of those additional benefits.					
29	<b>Proactive</b> Administrators have initiated new things before others in the school.					
30	Administrators are looking at statements that can be immediately changed.					
31	Administrators improve the operations with new methods.					
32	Administrators improve regulations to keep up with changing circumstances.					

No.	Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.	Level of behavior/practice				
		5	4	3	2	1
33	News alerts administrators to both internal and external to seek resolution.					
34	Administrators are standing steadfast in the quality of learning.					
35	<b>Risk Taker</b> Administrators give advising or support staff to initiate new things to develop their own work even though they may not be pertinent.					
36	Administrators make decisions that are bold new initiative with caution, even be a risk of error.					
37	Administrators guarantee security for all staff who contribute in school performance.					
38	Administrators are in-charge of the future decisions even though there may be at risk of failing.					
39	Administrators risk to follow the ideas of their own going forward.					
40	Administrators support staff to make bold ideas although risk may be a random matter.					
41	Administrators dare to remove obstacles for staff to achieve the improvement in teaching methods to be student-centered.					
42	Administrators are one of risk management at school when consider carefully.					
43	Administrators are game management.					

### Section III

#### Change Leadership of Kincaid International School of Bangkok's Administrators.

**Direction** Please write suggestions on change leadership in each of the following.

1. Having Vision

---

---

---

---

---

---

---

2. Believing that schools are for learning

---

---

---

---

---

---

---

3. Valuing Human Resources

---

---

---

---

---

---

---

4.Communicators and Listeners

---

---

---

---

---

---

---

---

5.Proactive

---

---

---

---

---

---

---

---

6.Risk taker

---

---

---

---

---

---

---

---



**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวรงค์ดี คณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ ข้าราชการบำนาญ  
ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.พิเชษฐ์ จัปจิตต์ หัวหน้าสถาบันวิทยาศาสตร์  
สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
4. อาจารย์ ดร.ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์ประจำสาขาภาควิชาพื้นฐานทั่วไป  
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
5. อาจารย์ ดร.นิตย์ ไรจน์รัตนวาณิช ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์  
และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ค

สรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างเครื่องมือ

## ภาคผนวก ค

### สรุปผลการสัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ปรากฏผลดังนี้

#### 1. การเป็นผู้วิสัยทัศน์

1.1 บุคลากรที่มาจากภูมิลำนานาเอเชียมีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นผู้บริหารที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมายของสถานศึกษา โดยจัดให้มีการประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเช้าก่อนเวลาเข้าสอน เพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักว่ากำลังดำเนินการตามเป้าหมายของแผนงานหรือไม่ และเปิดโอกาสให้เกิดการปรึกษาร่วมกันในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้บริหารมักจะกล่าวถึงเป้าหมายหลักของโรงเรียนเพื่อถ่ายทอดความคาดหวังให้บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่นการให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพถือเป็นเป้าหมายร่วมที่ทุกคนจะร่วมฟันฝ่าไปด้วยกัน โดยโรงเรียนจะอำนวยความสะดวกในวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เพื่อให้การประกอบกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรประสบความสำเร็จ

1.2 บุคลากรที่มาจากภูมิลำนานาอเมริกามีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นผู้บริหารที่สามารถสื่อสารความมุ่งหวังในเป้าหมายของวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถจูงใจให้บุคลากรทำตามแบบอย่างที่คุณบริหารเสนอแนะจนบรรลุตามเป้าหมายและผู้บริหารสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรที่มีความหลากหลายเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์และทำการปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 บุคลากรที่มาจากภูมิลำนานายุโรปมีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นผู้บริหารที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์โดยการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเองทำให้เกิดความชัดเจนในการที่บุคลากรจะดำเนินการตามแบบอย่างที่คุณบริหารสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยการให้เวลาในการปรึกษา และหาทางออกของข้อขัดแย้งต่างๆ

#### 2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

2.1 บุคลากรที่มาจากภูมิลำนานาเอเชียมีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นผู้ที่มีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้เห็นได้จากการสนับสนุนให้เกิดโครงการถนนสู่นาคตซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องที่จะช่วยให้นักเรียนเกิด

การเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยใช้ กลยุทธ์การอ่าน คือ หัวใจแห่งการเรียนรู้ โดยการอ่านให้เป็น อ่านให้มาก อ่านให้เข้าใจ และสามารถตอบปัญหาที่ต้องค้นหาจากหนังสือต่าง ๆ นักเรียนที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นจะได้รับการยกย่องด้วยรางวัลและเกียรติบัตร ส่วนในเรื่องการค้นคว้าเพื่อประกอบโครงการที่นักเรียนได้รับมอบหมาย โรงเรียนให้การสนับสนุนด้วยอินเทอร์เน็ตจำนวนเพียงพอกับนักเรียนทุกคน

2.2 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนาอเมริกา มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นผู้ที่มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนโดยคำนึงถึงความสนใจและความแตกต่างของนักเรียนเป็นหลัก เช่น โครงการวันวัฒนธรรมนานาชาติเป็นต้น ผู้บริหารมีการคัดเลือกครูที่มีทั้งความสามารถในการจัดการเรียนรู้และมีคุณวุฒิทางด้านการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารให้การสนับสนุนกับครูผู้สอนให้คอยกระตุ้นนักเรียนให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนยังมีเว็บไซต์ที่มีการบันทึกกิจกรรมและการบ้านเป็นประจำทุกวันของทุกระดับชั้น ให้ผู้ปกครองสามารถเข้าไปเช็คการบ้านเพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วยการศึกษาต่อในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาควบคู่ไปกับการบริหารงานประจำวัน

2.3 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนายุโรป มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการแก้ปัญหาให้นักเรียนที่ไม่ให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรมโดยเฉพาะในด้านกิจกรรมายาทที่ดิงตามสังคมไทย ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมของนักเรียนทุก ๆ ครั้ง เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนรู้สึกตื่นตื้นเต้นอยากประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารได้พยายามตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองทั้งทางด้านวิชาการและสังคมอย่างเข้มแข็ง

### 3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

3.1 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนาเอเชีย มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ให้การสนับสนุนบุคลากรโดยการยกย่องด้วยคำพูดและมอบเกียรติบัตรในทุกโอกาสที่เสร็จสิ้นกิจกรรมอย่างฉับไวเสมอ ทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการสร้างผลงานและยิ่งตอกย้ำกำลังใจได้มากขึ้นเมื่อบุคลากรที่พยายามสะสมผลงานอย่างต่อเนื่อง จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ เช่น ได้รับทุนการศึกษาต่อ ทุนการเข้าร่วมสัมมนา อบรมและฝึกปฏิบัติตามความต้องการเพื่อพัฒนาศักยภาพแห่งตนและนำกลับมาแบ่งปันกับผู้บริหารและผู้ร่วมงานอื่น ๆ และให้ทุนสำหรับการศึกษาต่อกับบุคลากรที่มีประวัติการทำงานดีเด่นเป็นรายบุคคล สำหรับการจัด

สวัสดิการทั้งบุคลากรชาวไทยและชาวต่างประเทศจะได้รับสิทธิด้านการประกันอุบัติเหตุ อาหารกลางวัน ค่าใช้จ่ายการเข้าร่วมกิจกรรมอบรมสัมมนาต่างๆ และได้สิทธิบุตรธิดาเรียนฟรี

3.2 บุคลากรที่มาจากภูมิภาคอเมริกา มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ จัดความพร้อมด้านสื่อ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกให้งานของบุคลากรบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งให้คำปรึกษาและร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาทำงาน ผู้บริหารให้การดูแลในด้านสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารใช้หลักการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและมีความสมัครใจเป็นส่วนใหญ่

3.3 บุคลากรที่มาจากภูมิภาคยุโรป มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพมีจุดเด่นของการเป็นผู้บริหารที่สามารถเข้าพบได้ง่ายไม่ต้องมีพิธีการใดๆ และสามารถพบได้บ่อย สามารถขอคำปรึกษาได้ทุกอย่าง เพราะทุกข์สุขของบุคลากรผู้บริหารจะได้รับความสนใจเป็นอันดับแรก จึงมีเวลาให้คำแนะนำและชี้แนะช่องทางออกของปัญหาต่างๆ ส่วนในการมอบหมายงานผู้บริหารจะสรรหาจากการอาสาสมัครเสมอ

#### 4. การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง

4.1 บุคลากรที่มาจากภูมิภาคเอเชีย มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ มีการติดตามข่าวสารเพื่อรับข้อมูลทางวิชาการและทั่วไปอยู่ตลอดเวลาผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น Bangkok Post, Time, Newsweek, Discovery, National Geographic อินเทอร์เน็ตและเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมโรงเรียนนานาชาติ ทำให้ผู้บริหารมีความคิดใหม่ๆ มานำเสนอในที่ประชุมประจำวันเสมอ และจากการที่ผู้บริหารเข้าอบรมสัมมนาทางวิชาการใหม่ๆ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องทำให้นำมาเสนอแนะ และถ่ายทอดวิธีการได้อย่างเป็นรูปธรรมและยังให้การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องการรับฟังผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ ให้การรับฟังต่อนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรทุกคนด้วยตนเองทั้งทางการพบปะโดยตรงและผ่านโทรศัพท์ส่วนตัว อีเมลล์ส่วนตัวตลอดเวลา ส่วนการส่งข่าวสารถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดผู้บริหารมีการส่งข่าวสารทางจดหมายเป็นรายบุคคล จดหมายข่าวประจำเดือน การประกาศในเว็บไซต์ การตีพิมพ์ประกาศในและนอกบริเวณโรงเรียน การประกาศหน้าแถวในตอนเช้า และการติดต่อโดยตรงทางโทรศัพท์

4.2 บุคลากรที่มาจากภูมิภาคอเมริกา มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพมีวิธีสื่อสารที่หลากหลายด้วยภาษาที่ผู้ฟังแต่ละคนสามารถเข้าใจได้ง่ายและที่โดดเด่นคือการทำผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าพบได้อย่างรวดเร็ว

4.3 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนายุโรป มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพใช้วิธีการส่งข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพเช่นจดหมายข่าวประจำเดือนซึ่งมีคอลัมน์จากใจผู้บริหารเพราะทั้งบุคลากรและนักเรียนผู้ปกครองจะได้รับข่าวสารอย่างมีความมั่นใจว่าเชื่อถือได้

## 5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก

5.1 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนาเอเชียมีความคิดเห็นว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ เป็นผู้ที่มีคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียนโดยการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการใช้ของนักเรียนในแต่ละช่วงเวลา ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในจุดยืนเรื่องนักเรียนต้องมาก่อนเสมอผลประโยชน์ของนักเรียนถือว่าสำคัญที่สุด ผู้บริหารใช้วิธีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

5.2 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนาอเมริกา มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพมีการจัดระบบโปรแกรมที่ครอบคลุมข้อมูลทั้งหมดที่เป็นปัจจุบันของทั้งนักเรียนและบุคลากร และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดให้ตรงกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เป็นตัวอย่างให้บุคลากรก่อนเสมอ ผู้บริหารคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ผู้บริหารจึงมักจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและหน้าที่ของบุคลากรด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากเดิมบ่อยๆ

5.3 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนายุโรป มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ มีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการใหม่ๆ มาทำการฝึกปฏิบัติบุคลากรด้วยการจัดเป็นกลุ่มย่อย ให้บุคลากรได้มีโอกาสปรึกษาและแก้ปัญหาด้วยกัน และเมื่อเกิดการติดขัดผู้บริหารก็พร้อมเข้าร่วมอย่างรู้เท่าทันในกิจกรรมที่กำลังทำอยู่เป็นอย่างดี ผู้บริหารเป็นคนทันข่าวทันเหตุการณ์ก่อนบุคลากร เพราะเมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารมีความตระหนักและให้การแก้ไขอย่างฉับไวเสมอ

## 6. การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง

6.1 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนาเอเชียมีความคิดเห็นว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ เป็นผู้ที่ยก้าลองผิดลองถูกด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ถ้ามีมติเห็นด้วยจากเสียงข้างมาก ผู้บริหารก็จะสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติพร้อมกับให้ความ

สนใจติดตามเป็นระยะๆ โดยบุคลากรไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องความเสียหายใดใด เพียงแต่ให้เกิดการเรียนรู้แล้วนำมาพัฒนาในโอกาสต่อไปเท่านั้น ผู้บริหารเป็นผู้ร่วมงานของบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรในฐานะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง แต่ผู้บริหารก็พร้อมจะทำการลองผิดลองถูก เพื่อให้เกิดพัฒนาและเปิดช่องทางให้บุคลากรที่พร้อมจะบุกเบิกแนวทางใหม่ไปด้วยกันได้ อย่างอุ่งใจ

6.2 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนาอเมริกา มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพเป็นคนที่กล้าตัดสินใจทำตามความคิดก้าวไปข้างหน้าของตนเอง แม้ว่าจะไม่มีหลักประกันแต่อย่างใด แต่ก็มักจะทำอย่างที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว และให้การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าทำโดยผู้บริหารจะคอยเป็นพี่เลี้ยงที่จะคอยขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้พบกับความสำเร็จ ผู้บริหารเป็นคนที่กล้าได้กล้าเสียในการบริหารจัดการโรงเรียน

6.3 บุคลากรที่มาจากภูมิลาเนายุโรป มีความคิดเห็นที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ เป็นผู้บริหารที่มีความคิดไปในอนาคตโดยไม่เกรงกลัวต่อความผิดพลาดจึงเป็นผู้บริหารที่กล้าได้ กล้าเสียในการบริหารจัดการโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้หลักประกันด้านความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรที่กล้าเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางไมตรี คงนุกูล
วันเดือนปีเกิด	10 พฤศจิกายน 2510
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1 ซอยพัฒนาการ 69 แยก 5 ถนนพัฒนาการ แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพฯ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	205/73-74 ซอยพัฒนาการ 69 แยก 5 ถนนพัฒนาการ แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช จังหวัด นครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2537	ศ.บ.(เศรษฐศาสตร์บัณฑิต) จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2548	ศษ.บ. (ปฐมวัยศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2553	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ