

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

สารนิพนธ์
ของ
ขวัญชัย จะเกรง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2551

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

สารนิพนธ์

ของ

ขวัญชัย จะเกรง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

บทคัดย่อ
ของ
ขวัญชัย จะเกรง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2551

ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา
สารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยกลุ่มตัวอย่าง
เป็นครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสมุทรสงคราม เก็บข้อมูลได้ จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 92.98 เครื่องมือที่ใช้ในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้หา
ค่าความเที่ยงตรง (IOC) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น ด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งฉบับ เท่ากับ .97 และมีค่าความเชื่อมั่น ด้านการ
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาทั้งฉบับ เท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่
ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้าน
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้าง
แรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2.การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ทุกด้าน
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
สถานศึกษาด้าน วิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตามลำดับ

3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r = .866$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SCHOOL-
BASED MANAGEMENT OF LEVEL 3 - 4 BASIC EDUCATION INSTITUTES UNDER THE
SAMUTSONGKHRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

AN ABSTRACT
BY
KHWANCHAI CHAKRENG

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2008

Khwanchai Chakreng. (2008). *The Relationships Between Transformational Leadership and School-Based Management of Level 3-4 Basic Education Institutes under the Samutsongkhram Educational Service Area Office*. Master's Project, M.Ed.(Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc. Prof. Dr.Thasana Swaengsakdi.

The purposes of this research were: to study the level of transformational leadership and the school-based management of level 3-4 basic education institute administrators under the Samutsongkhram Educational Service Area Office; to study the relationships between the transformational leadership and the school-based management of the institute administrators. The sample consisted of 225 teachers in the level 3-4 basic education institutes under the Samutsongkhram Educational Service Area Office; 92.98 % of prospect sample. A 5-level rating scale questionnaire was used to collect data. Its reliability was conducted through Index of Item-Objective Congruence (IOC) and Cronbach's alpha coefficient. The transformational leadership aspect had a reliability of .97 and the school-based management aspect had .98. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, and Pearson Product-Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows.

1. The transformational leadership of the level 3 - 4 basic education institute administrators under the Samutsongkhram Educational Service Area Office as a whole was at the high level. When considered individual aspects of the transformational leadership, they were at the high level, listed in descending order of mean as follows: inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration.

2. The school-based management of the level 3-4 basic education institute administrators under the Samutsongkhram Educational Service Area Office as a whole was at the high level. When considered individual aspects of the school-based management, they were at the high level, listed in descending order of mean as follows: academic, personnel, budget, and general administration.

3. The transformational leadership and the school based management of the level 3-4 basic education institute administrators under the Samutsongkhram Educational Service Area Office had a high level of relationship ($r = .866$) at .01 level of significance.

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
ชมรมการบริหารการศึกษา มศว
และ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ประกาศขอบคุณการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ทุกขั้นตอน ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัย และรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัย อีกทั้งท่านยังเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่ทุ่มเทให้กับศิษย์และงานด้านวิชาการอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงศักดิ์ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี อาจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์ จนทำให้ผลงานครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี อาจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดร.จันทนา นนทิกร ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1 นางยุบล อันล้ำเลิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรัทธาสมุทร จังหวัดสมุทรสงคราม และนางโสพิณ คชเสนีย์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนถาวรานุกุล จังหวัดสมุทรสงคราม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ให้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยจนสำเร็จเรียบร้อยไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ นายสมยศ ศิริบรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม นางยุบล อันล้ำเลิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรัทธาสมุทร จังหวัดสมุทรสงคราม ที่กรุณาให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ ข้อมูล เอกสาร และให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ที่อำนวยความสะดวก เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการตอบแบบสอบถาม และอาจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดี และให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ ข้อมูล เอกสาร ตลอดจนเป็นกำลังใจในเรื่องต่างๆที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย จากชมรมการบริหารการศึกษา มศว และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่ง ซึ่งให้ความช่วยเหลือทุกเรื่อง ห่วงใย และให้กำลังใจ
อยู่เสมอด้วยดีตลอดมา คือ อาจารย์ยุพิน จะเกรง ผู้ซึ่งเป็นภรรยา และอาจารย์ทัศนีย์ หมั่นดี
นางสาวปราณี เกลี้ยงเกลา ผู้ซึ่งเป็นญาติและน้อง นายบุพกรณ์ จะเกรง บุตรชาย
นายสันติพงศ์ สุขฤทัยทิพย์ หลานชาย ที่ช่วยเหลือในเรื่องการพิมพ์และตรวจทานงานวิจัย
ตลอดจนเพื่อนๆและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยเหลือ เป็นห่วงและให้กำลังใจ ในการจัดทำ
สารนิพนธ์ฉบับนี้ จนประสบผลสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจ

คุณค่าและประโยชน์ได้อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อการพัฒนา
การศึกษา และขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ทุกท่าน

ขวัญชัย จะเกรง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	6
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
สมมติฐานในการวิจัย	11
 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	 12
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	13
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	18
องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน	24
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	24
การสร้างแรงบันดาลใจ	25
การกระตุ้นทางปัญญา	26
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	28
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	29
ความหมายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	29
ความเป็นมา แนวคิด หลักการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	33
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามตัวแปร 4 ด้าน	36
ด้านวิชาการ	37
ด้านงบประมาณ	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ด้านการบริหารงานบุคคล	39
ด้านการบริหารทั่วไป	40
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้	
โรงเรียนเป็นฐาน	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	42
งานวิจัยในประเทศ	42
งานวิจัยในต่างประเทศ	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	45
งานวิจัยในประเทศ	45
งานวิจัยในต่างประเทศ	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	77
สรุปผลการวิจัย.....	78
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	84

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	97
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	98
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	108
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อวิจัย.....	110
ภาคผนวก ง รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	118
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	120

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักการคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีงาม เพื่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (วรรณ ขุนศรี. 2549: 65-69) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้ คือ คุณภาพของคน (ดำริ บุญชู. 2545: 2-7) ในการปฏิรูปการศึกษาของไทย จะสังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนและสังคม โดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่าสำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้คน (สมชาย เทพแสง. 2546: 11-16) ซึ่งสอดคล้องกับ สุพจน์ นาสมบัติ (2547: 2-3) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดาๆ (Manager) ที่เก่งบริหารงานหรือจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารสู่ออนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (ธีรเดช สุขโข. 2543: 7-10; อ้างอิงจาก ประกอบ คุณารักษ์. 2543)

การเกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2540 ซึ่งได้ส่งผลกระทบมาซ้ำเติมปัญหาสังคม ที่ได้รับผลกระทบและสั่งสมมาก่อนหน้านั้นแล้วตามไปด้วยปัญหาวิกฤตของชาติเหล่านี้ ได้สร้างโอกาสในการทบทวนตนเองให้กับคนไทยด้วยเช่นเดียวกัน เพราะทำให้ค้นพบว่า สาเหตุพื้นฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ การที่สังคมไทย “ขาดภาวะผู้นำ” (Leadership Vacuums) (สรชัย คุ่มสิน. 2546: 13-20; อ้างอิงจาก ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2540: 23) และจากรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541 พบว่า อุปสรรคอย่างหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาของไทย

ในภาคปฏิบัติ คือ การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปการศึกษา และจากรายงานพบว่า การปฏิบัติงานด้านการศึกษามีปัญหาหลายอย่าง เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจตลอดจนการพัฒนา

บุคลากรยังไม่ทั่วถึง (แคลเลีย ศรีใส. 2548: 3-4; อ้างอิงจาก วิทยากร เชียงกุล 2542)

ซึ่งสอดคล้องกับ อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ (2549: 68-76) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับวิกฤตปัญหาต่างๆ คือการมีผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ และขาดวิสัยทัศน์

ความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของงาน และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ จึงมีแนวคิด และการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น สำหรับในประเทศไทย ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆ จำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ ประสิทธิภาพของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 2-3) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่องและรักดี และผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แบส (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2545: 14-17; อ้างอิงจาก Bass. 1985: 51-52) ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 117) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ และผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536: 67)

แบส และ อโวลีโอ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 3-4; อ้างอิงจาก Bass & Avolio.

1994: 2; Bass. 1999: 9-10) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตัวเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งมีความเป็นสากลเหมาะกับยุคโลกาภิวัตน์

การปฏิรูปการศึกษา (Education reform) เป็นความพยายามที่จะทำให้โรงเรียนสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่สังคม เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดี ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งในอีกแง่หนึ่ง ก็เพื่อให้นักเรียนเป็นคนที่ “ ดี เก่ง และมีความสุข ” นั่นเอง เครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษามีหลายประเภท การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ถือเป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา และนักการศึกษา รัฐบาลของประเทศต่างๆ นำเอาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร การศึกษานั้นก็เพราะเห็นว่าเป็นการบริหารที่แตกต่าง และมีประสิทธิผลมากกว่าการบริหารแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมโดยหน่วยงานภายนอก และเชื่อว่าจะช่วยทำให้ “ กระบวนการ ” จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีความสามารถที่จะบริหารจัดการ “ ปัจจัยป้อน ” เช่น นักเรียน ครู หลักสูตร งบประมาณ ทรัพยากร อำนาจการตัดสินใจ

ความคล่องตัว ฯลฯ จนกระทั่งส่งผลทำให้ “ผลผลิต” คือนักเรียนมีคุณภาพตรงตามที่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และชุมชนต้องการ (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2545: 25-31) ประกอบกับนวัตกรรม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ได้กลายเป็นประเด็นร่วม และเป็นยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาในส่วนต่างๆของโลกแทนการบริหารที่สั่งการมาจากต้นสังกัด หรือเรียกว่า การบริหารรูปแบบการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544: คำชี้แจง) และปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาใน ภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพ ในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543: 101) ซึ่งการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมายังประสบปัญหาหลายประการ ทั้งด้านความครอบคลุม และความ เสมอภาคในการเข้ารับการศึกษาด้านคุณภาพการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544: 3-5) และการจัดการศึกษายังไม่เพียงพอสำหรับปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งนี้ มีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากการศึกษาไทย มีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ สถานศึกษาไม่มีอิสระในการบริหารจัดการ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544: 6-11) ซึ่ง ผลการวิจัยของ สมุทรา ชำนาญ (2546: 47-52) พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย แต่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจุบันยังไม่ปรากฏว่า มีหน่วยงานใด นำเสนอรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีความเหมาะสมกับบริบท ของสังคมไทยอย่างเป็นรูปธรรม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวส่งผลให้ โรงเรียนมีความ สะดวก และคล่องตัว มีอิสระในการตัดสินใจ ได้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้นนั้น จะทำให้การแก้ปัญหาของ โรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการแก้ปัญหา (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545: 63-73) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงต้องการผู้บริหารที่มี คุณภาพสูง ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และเทคนิคสมัยใหม่ มีวิสัยทัศน์ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่าง ต่อเนื่อง ตลอดจนการริเริ่มสร้างสรรค์แสดงออกถึงภาวะผู้นำอย่างเด่นชัด (ถวิล มาตรการเยี่ยม. 2544: 59) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ ” จะเป็นปัจจัย อิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ คุณภาพการจัดการศึกษาค่อนข้างมาก (ถวิล มาตรการเยี่ยม.2544: 69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สำเร็จหรือไม่ คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (ธเนศ ขำเกิด. 2545: 148-151) และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และ เฉลิมชัย หาญกล้า. (2546: 17-24) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารให้ประสบ ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ

ชัยพจน์ รักราม (2544: 58) ก็ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่สำคัญ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นภารกิจของผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะผู้บริหาร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการใช้บริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุง พัฒนา ภารกิจของสถานศึกษา ให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผล อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 24 โรงเรียน ซึ่งเป็นครูปฏิบัติหน้าที่การสอน จำนวน 611 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 242 คน ซึ่งได้มาโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie;& Morgan. 1970: 607-610) แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
 - 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย
 - 2.1 ด้านวิชาการ
 - 2.2 ด้านงบประมาณ

2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์ในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. **สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้กับนักเรียน ในระดับช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
2. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
3. **ครูปฏิบัติหน้าที่การสอน** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
4. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด จำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภออัมพวา และอำเภอบางคนที
5. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ
 - 5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน และต้องการเอาเป็นแบบอย่างมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้
 - 5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน
 - 5.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน

ตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆมาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหาร ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน อย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ต่างๆได้

5.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงต่อผู้ร่วมงานโดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวคิด หลักการ การบริหาร และการจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง ไปสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

6.1 ด้านวิชาการ หมายถึง การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ในการ จัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยบริหาร จัดการทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการบริหารจัดการการเงินของหน่วยงาน โดยการจัดหา ใช้จ่าย ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนที่กำหนดและบรรลุจุดมุ่งหมาย ตามแผนปฏิบัติการ โครงการ งานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการ กำกับติดตาม นิเทศงาน ตรวจสอบ รายงาน เกี่ยวกับงานการเงิน

6.3 ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและเพียงพอ จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน จูงใจ พัฒนาสมรรถภาพให้บุคคลมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน ด้วยความเอาใจใส่และพึงพอใจในงานนั้น ๆ

6.4 ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง การวางแผนการบริหารแผนการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อปรับปรุงพัฒนางานและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด โดยมีเป้าหมาย เพื่อความเจริญของสถานศึกษา และให้การศึกษาสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา สร้างความพึงพอใจแก่องค์กรและผู้รับบริการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิด ของ แบส และ อโวลีโอ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 8-9; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1994: 2-6) ที่ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม โดยแบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ด้าน คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ.2545 หมวด 5 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 25) ซึ่งหลักการดังกล่าว ส่งผลให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษา ให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการศึกษา โดยแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 17)

1. ด้านวิชาการ
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
4. ด้านการบริหารทั่วไป

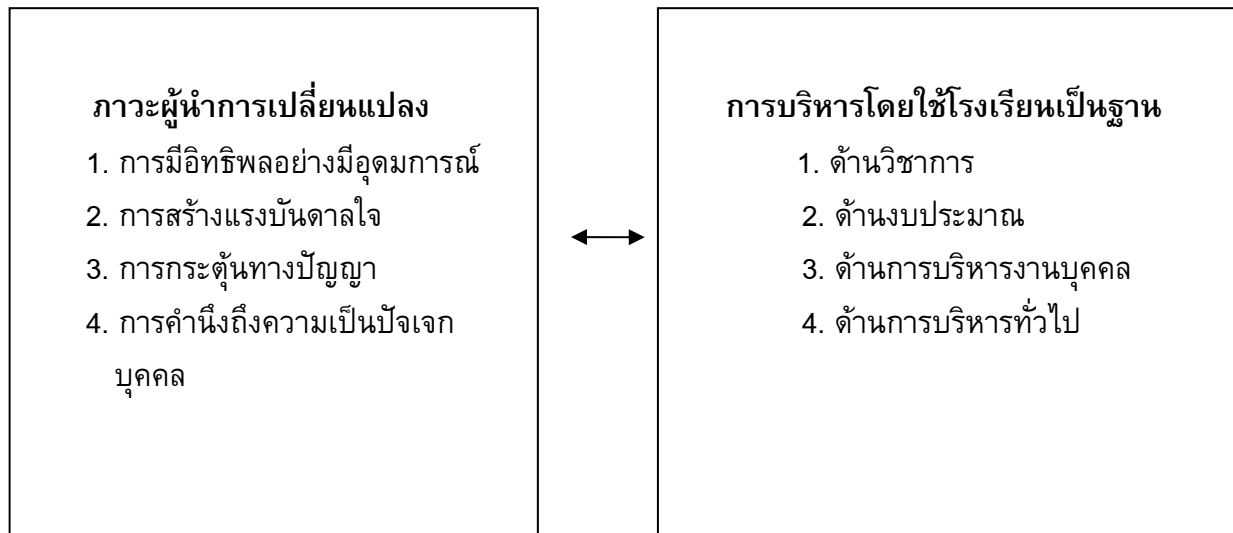
เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆระดับของสังคม คือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคม และประเทศชาติ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการในทุกๆระดับ ทั้งใน ระดับโลก ระดับประเทศ หรือระดับท้องถิ่น ในระดับองค์การมีการยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือ

ประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรม พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆ จำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 2-3) และผลการวิจัยของ เฟลตัน (Felton. 1995) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานของคุณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลเลียม สเทียร์ และเทอร์บอร์ก (William; Steers; & Terborg. 1995: 319-333) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และ ความพึงพอใจในการทำงานของคุณ ผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจของนักเรียน ซึ่ง คอช (Koh. 1991) ก็ได้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงของคุณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ที่มีการ กระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษา ทั้งอำนาจและหน้าที่ จากศูนย์กลางและส่วนกลางไปสู่องค์กร ปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนโดยให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนมีอำนาจ การตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษา และจัดการกับทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงด้วยตนเอง (ประสงค์ หอมชิ้น. 2548: 1; อ้างอิงจากเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544: 14-16) และพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า. 2546: 17-24) ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพจน์ รังงาม (2544: 58) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถ บริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีความสำคัญที่สำคัญ คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ (ถวิล มาตรฐาน. 2544: 69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (school – based management) ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่าง เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544: 84) ซึ่งสอดคล้องกับ ธเนศ ขำเกิด (2544: 148-151) ที่กล่าวว่า เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมให้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จหรือไม่คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหาร จึงมีความสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

จากแนวคิดและหลักการที่กล่าวมาแล้ว สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้
ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

1.1 ข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

1.2 การบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สมุทรสงคราม

1.2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.2 ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.3 คุณภาพด้านบริหารและการจัดการศึกษา

2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน

2.4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.4.3 การกระตุ้นทางปัญญา

2.4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.2 ความเป็นมา แนวคิด หลักการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามตัวแปร 4 ด้าน

3.3.1 ด้านวิชาการ

3.3.2 ด้านงบประมาณ

3.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

3.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 5.1.1 งานวิจัยในประเทศ
- 5.1.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
- 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 5.2.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 2550: 5) ตั้งอยู่เลขที่ 140 หมู่ที่ 3 ถนนเอกชัย ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม 75000 เป็นส่วนราชการบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีผู้อำนวยการสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุดในพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัด รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสายสามัญศึกษา ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ลงมา

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เป็นหน่วยงานหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพ พัฒนาสู่มาตรฐาน รักษาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถรองรับสิทธิและโอกาสการเข้ารับการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ด้านคุณธรรม นำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง รักษาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
3. นิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลและตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
4. ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และประชาชนอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

1.1 ข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สมุทรสงคราม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. 2550: 18-20) มีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 85 แห่ง สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 11 แห่ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง รวม 104 แห่ง มีครู จำนวน 1,754 คน มีนักเรียน จำนวน 30,474 คน

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 104 แห่ง เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 81 สังกัดสำนักบริหารงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน คิดเป็นร้อยละ 11 ตามลำดับ และสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนระดับอนุบาล ประถมศึกษามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาเป็นสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับ อนุบาล มัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 16 สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษา ตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 9 สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับอนุบาล และระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ และเป็นสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับอนุบาล มัธยมศึกษาตอนปลาย น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีสถานศึกษา จำนวน 24 แห่ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 20 แห่ง ขนาดกลาง จำนวน 1 แห่ง และขนาดใหญ่ จำนวน 3 แห่ง

1.2 การบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สมุทรสงคราม

1.2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. 2550: 1-4)

1.2.1.1 จัดอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ

การกระจายอำนาจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถขับเคลื่อนกลไก การบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1.2 มีการนำระบบเครือข่ายในด้านต่างๆ นำมามีส่วนร่วมจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยตลอด

1.2.1.3 ส่งเสริมโรงเรียนแกนนำผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีการนำเครือข่ายต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้บนพื้นฐานของหลักการกระจายอำนาจ เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานอย่างเต็มกำลัง

1.2.1.4 สนับสนุนกำกับดูแล และประเมินผลสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งพร้อมรับการกระจายอำนาจและปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2.1.5 นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการเขตพื้นที่ วิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาตามกรอบภารกิจ ในกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจ พ.ศ.2550 และความจำเป็นต้องพัฒนาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และ ด้านบริหารงานทั่วไป

1.2.2 ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้ (กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. 2550: 32-41)

1.2.2.1 ให้ความรู้เกี่ยวกับการกระจายอำนาจแก่สถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และมีสถานศึกษาเป็นแกนนำโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนศรีทธาสมุทร โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย และโรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม

1.2.2.2 ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา รวมถึงเครือข่ายภายนอกสถานศึกษา เช่น ระหว่างทุกโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ มูลนิธิ ชมรมต่างๆ และสนับสนุนการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

1.2.2.3 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม การพัฒนาระบบบริหาร ระบบบริการ ระบบติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การให้บริการ และมีความพร้อมในการดำเนินการตามแผนการกระจายอำนาจ

1.2.2.4 ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมต่อการดำเนินงานรองรับการกระจายอำนาจทั้งด้าน วิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

1.3 คุณภาพด้านบริหารและการจัดการศึกษา (แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. 2550: 3) การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษา

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ผลการประเมินการบริหารจัดการศึกษา สถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก มีผลสำเร็จที่เป็นจุดเน้น จุดเด่น คือผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้มีความคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา มีการจัดองค์การโครงสร้างระบบบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจรมีการบริหาร และจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มีหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างหลากหลาย ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมถึงกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กร (ชนะ พงศ์สุวรรณ. 2548: 7)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vission) ของทีมโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น (วันชัย ธงชัย. 2547: 10)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ อย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการ และแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การในทิศทางที่ดีขึ้น (วรรณิ หิรัญญากร. 2546: 9)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร (ตวงรัตน์ จินตชาติ. 2546: 4)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (วิลลา อีสรณันท์. 2545: 26)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 5)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน (สุตา ทัพสุวรรณ. 2541?: 8)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งสอดคล้องกัน คือยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศงานเพื่อที่ทีมงานองค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับ ความต้องการของมาสโลว์ (สุมาลี ขุนจันดี. 2541: 83)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้มีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนตัวและคำนึงถึงส่วนรวมของหน่วยงาน (วรรณดี ชูกาล. 2540: 8)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของครู ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540: 15-16)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำ ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น แบล (แคทลียา ศรีไส. 2548: 27; อ้างอิงจาก Bass. 1985: 20)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) ก่อนจะมาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษใน ปีค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมา ในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ยุคัล และ ฟลิท (จารุวรรณ ชุณหวรานนท์. 2545: 14; อ้างอิงจาก Yukl & Fleet 1992: 173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป มูชินสกี (กัลยาณี พรหมทอง. 2546: 52; อ้างอิงจาก Muchinsky 1997: 374) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพ และบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษ เหมือนมนุษย์หรือเป็นเทพเจ้า (รัตติกรณ จงวิศาล. 2543: 16; อ้างอิงจาก Muchinsky. 1997: 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมี

ความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย (ตวงรัตน์ จินตชาติ. 2546:15)

คอนเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดหลักตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรม ของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิด ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 16-17; อ้างอิงจาก Yukl & Fleet. 1992: 147-187) นอกจากนี้ คอนเกอร์ (วันชัย ธงชัย. 2547: 15; อ้างอิงจาก Muchinsky 1997: 374) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหารือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอ และคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำ สืบทอดผู้นำ

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี เช่น งานของ โฮเวล และพรอสส์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 17; อ้างอิงจาก Yukl & Fleet. 1992: 175) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ เฮาส์ สแพนเกอร์ และวอยสกี (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 17; อ้างอิงจาก Muchinsky. 1997: 374) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาสรุปว่า บุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

แบส (สมพร เมืองแป้น. 2548: 38-39; อ้างอิงจาก Bass. 1999: 12) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized

Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมี การอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง แบล (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และ คอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ แบล (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นมาคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ในปีค.ศ.1987 และแบส (Bass) ในปีค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วยคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)

2.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดย เบอร์น (รัชชชัย หอมยามเย็น. 2548: 47; อ้างอิงจาก Burns. 1978) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยพิจารณาว่า ทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำ จะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยค่อยๆกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Burn เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐาน การแลกเปลี่ยน เปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยนเป็น

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงาน ที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ จะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

เบส (ริชาร์ด หอมยามเย็น. 2548: 47-48; อ้างอิงจาก Bass. 1985) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย มโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร

3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

(1) ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึก ด้านอารมณ์ ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

(2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

(3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถ ของแต่ละบุคคลเป็นพิถีพิถันคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio. 1990) จึงเพิ่ม พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้

วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตามเป็นต้น

เบส และ อโวลีโอ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 8-11; อ้างอิงจาก Bass. 1999: 9-32; Bass 1997b: 19-28; Bass & Avolio. 1994: 2-6; Bass & Avolio. 1993: 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความ ไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า เอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้

ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และการกระตุ้นให้ พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดี กว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ว่าผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำรับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่นๆ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 2-3)

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตัวแปร 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 8-9)

2.4.1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถ

ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการะหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 9)

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass 1985) กล่าวว่าความเสนาหา บางทีเรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยูกัล (กัลยาณี พรหมทอง. 2546: 56; อ้างอิงจาก Yukl 1994: 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

เมอร์เนอร์ (Marriner. 1993: 114) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 9) กล่าวว่า ผู้ตามไม่เพียงพอแต่จะเชื่อ ศรัทธา ไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เทิดทูน เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารต้อง

ประพจน์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.4.2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณ ของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และการกระตุ้นให้ พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 9-10)

แบส และ อโวลีโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass & Avolio. 1990) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534: 9-10) กล่าวว่า การดลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหา ผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

โคเฮน (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540: 65; อ้างอิงจาก Cohen. 1990: 58-60) กล่าวว่า การดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะ

สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

2.4.3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดี กว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 10)

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass. 1985) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540: 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ ย้ายุให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 28) ได้สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญาหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงาน

ให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549: 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

2.4.4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการ มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 10-11)

แบส (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass. 1985.) *Leadership and performance beyond expectations* กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 11) กล่าวว่า การมุ่งหมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540: 16) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้ให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อผู้ตามต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของผู้ให้ให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งซึ่งกำลังใช้อยู่ในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย ฮองกง นิวซีแลนด์ และนำมาใช้ในประเทศไทยตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

อย่างไรก็ตาม คำว่า school-based management มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ความหมาย แต่ละความหมายมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่าน และนอกจากนี้ยังมีคำศัพท์ที่เกี่ยวกับการบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจหลายคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังเช่น site-based management, decentralized management, shared-decision making, school empowerment, shared-governance, decentralized authority, school-site autonomy, school-based decision making, school-site management, responsible autonomy, the autonomous school concept, administrative decentralization, school-based governance, school-based leadership เป็นต้น cotton (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544: 15; อ้างอิงจาก cotton. 1997: 3) ซึ่ง Abu-Duhou (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544: 15-16; อ้างอิงจาก Abu-Duhou. 1999: 19) ได้จำแนกตามการใช้คำแต่ละประเทศ ดังนี้

1. สหราชอาณาจักร (อังกฤษ และเวลส์) ใช้คำว่า local management of schools และ grant-maintained schools
2. ออสเตรเลีย ในแคว้นวิกตอเรียใช้คำว่า the school of the future ในออสเตรเลียตะวันตกใช้คำว่า better schools
3. แคนาดา เมืองเอ็ดมอนตัน เดิมใช้คำว่า school-based budgeting ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น school-based budgeting และปัจจุบันเปลี่ยนเป็น school-based decision-making
4. นิวซีแลนด์ ใช้คำว่า tomorrow schools
5. สหรัฐอเมริกาใช้หลายคำ แตกต่างกันไปตามมลรัฐต่างๆ เช่น charter schools, site-based management, school-based leadership, administrative decentralization บางครั้งใช้คำสั้นๆ คือ local control
6. ฮองกง ในระยะแรกใช้คำว่า school-management initiative (SMI) ปัจจุบันใช้ school-based management

สำหรับภาษาไทย มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอคำเทียบเคียงคำเหล่านี้ ดังเช่น (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544: 16)

เสริมศักดิ์ วิชาภรณ์ (2541: 37-39) ใช้คำว่า “การบริหารโดยมีฐานที่โรงเรียน” แทน school-based management และใช้ “การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐาน” แทน site-based management

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” แทน school-based management

สมานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2542: 27) ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” แทน school-based management และ site based management

ยุวดี ศันสนียรัตน์ (2542: 1) ใช้คำว่า “การบริหารจัดการที่สถานศึกษา” แทน school-based management

วิจิตร ศรีสอาน (2542: อภิปราย) เสนอให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” แทน school-based management

คำว่า School Based Management หรือที่แปลเป็นภาษาไทยว่า การบริหารและการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความหมายดังนี้

Management เป็นคำนามแปลว่า การบริหารและการจัดการ

School เป็นคำนามแปลว่า โรงเรียน

Based เป็นคำขยายที่มีรากฐานมาจากคำนามที่ต้องการทำให้มีรูป

เป็นคำคุณศัพท์ โดยการทำให้เป็น participle past ที่ครู

ภาษาอังกฤษสอนไว้ว่า กริยาช่องที่3 แปลว่า เกี่ยวกับฐาน หรือ

พื้นฐาน

ดังนั้น คำว่า School-Based Management จึงมีความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ การใช้โรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหาร หรือ การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการที่โรงเรียน การใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหาร หรือการบริหารฐานโรงเรียน (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544: 1-2) และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังมีความหมายดังนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management หรือ Site Based Management) หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์การหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board หรือ School Committee หรือ School Council) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544: 2)

กรมสามัญศึกษา (2544: 9) ให้ความหมายว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน คือ แนวคิดทางการบริหารและการจัดการ ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นองค์การหลัก ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency & Effectiveness School) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่

กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการ ทั้งวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการ บริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลกระทบ ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 40) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการ บริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่อง งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานไว้ว่า เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือเขตการศึกษาไปยัง สถานศึกษาโดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ มีความรับผิดชอบมีความเป็นอิสระและคล่องตัว ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งด้านหลักสูตร งบประมาณ การเงิน การบริหารบุคคล และ การบริหารทั่วไป

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544: 19-20) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางที่มุ่งให้มีการตัดสินใจร่วมกันใน ระดับโรงเรียน ระหว่างกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู และ บุคลากรทางการศึกษา และ กลุ่มผู้รับบริการการศึกษา ได้แก่ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้แทนองค์กรประเภทต่างๆในชุมชน โดยให้อิสระในการตัดสินใจมากขึ้น มีความรับผิดชอบ ต่อบทบาท และภารกิจของโรงเรียนที่พึงมีต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

ดิเรก วรณเศียร (2544: 41) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยให้ สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจต่อการ บริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการ สถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและ ชุมชนมากที่สุด

เดวิด (David. 1996: 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็น แนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้ มากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้มีประสิทธิภาพของ โรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เซ็ง (Cheng. 1996: 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งมารวมตัวเป็น

คณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน

คาร์ดเวล (Caldwell. 2003) ได้ให้ความหมายโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ เอาไว้ว่า “เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร” (ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุครุภัณฑ์ บุคลากร เวลา และงบประมาณ) เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจการเมืองและให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้ ”

จากการประมวลแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ จำนวนมาก สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละสถานศึกษาโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษา (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร วิชาการ และการบริหารทั่วไป โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 83)

3.2 ความเป็นมา แนวคิด หลักการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดใหม่ ในการบริหารสถานศึกษาที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น แนวคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจของผู้ไม่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการศึกษาของรัฐมีการศึกษาและผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานครอบคลุมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา แพร่หลายไปยังประเทศอื่นๆ รวมทั้งกำลังจะถูกนำมาใช้ในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นไป

แนวคิดพื้นฐาน เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพล มาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ จากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไร และความพึงพอใจแก่ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการ และวิธีการ

ที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนรู้การสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 82-83) แนวความคิดที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความป็นอิสระ และมีความคล่องตัว ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ทั้งด้านหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารทั่วไปด้วยระบบการมีส่วนร่วมแบบเป็นหุ้นส่วน (Partner) ของผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (ฉลูวิทย์ ดีวงศ์. 2545: 21; อ้างอิงจาก อุทัย บุญประเสริฐ 2543: 15-19)

ความคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นแท้ที่จริงแล้วได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลง ของโลกธุรกิจอุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง

โดยทั่วไปแล้วการบริหารตามแนวคิดในแบบดั้งเดิมนั้น จะตรงกันข้ามกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างสิ้นเชิง คือ ในการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิม การบริหารโรงเรียนจะดำเนินการโดยการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) เป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะที่เห็นได้ชัดว่าโรงเรียนมักจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานส่วนกลาง แนวทางการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนมักจะถูกชี้นำโดยหน่วยงานส่วนกลาง นโยบายการบริหารก็มักจะไม่ตรงกับปัญหา และมักจะไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือธรรมชาติของโรงเรียนสมาชิกที่อยู่โรงเรียนจะไม่มีอำนาจ

หรือมักจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการบริหารงานโรงเรียนอย่างแท้จริง (สมชัย พุทธา. 2546: 32) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีนักวิชาการได้อธิบายถึงหลักการ รูปแบบ ปัจจัยที่เอื้อและที่เป็นอุปสรรค ดังนี้

1. หลักการในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักการสำคัญในการบริหารแบบ School-based Management โดยทั่วไป คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 83-84; อ้างอิงจาก อุทัย บุญประเสริฐ 2542)

1.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

1.2 หลักการมีส่วนร่วม (Participation หรือ Collaboration หรือ Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การ

ที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

1.3 หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายบางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น ความเจริญต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

1.4 หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเองโดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ และมารับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม

1.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 83-84; อ้างอิงจาก อุทัย บุญประเสริฐ 2542)

2.1 รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2.2 รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดตัวแทน

คณะครูมีส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียนบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

2.3 รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

2.4 รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กเนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุดสัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่าๆกันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

ปัจจัยที่เอื้อ ได้แก่ มีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรทุกโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ในขณะเดียวกันจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่ตรงกัน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546: 146-151)

ในส่วนของบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องได้รับการฝึกอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา สำหรับผู้บริหารจะทำให้ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีการพัฒนาความรู้ทักษะและภาวะผู้นำให้ผู้บริหาร เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนรับบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน สำหรับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีการให้รางวัลด้วย

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ที่คณะกรรมการโรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียนผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียน

4. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียน การปฏิรูปการศึกษา มุ่งให้เกิดคุณค่าทั้งด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาของประเทศทัดเทียมมาตรฐานสากล องค์ที่สำคัญคือสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนจะเคลื่อนไหวได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในโรงเรียน ผันกกำลังเป็นหนึ่งเดียว ประสานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพโดยมาตรฐาน หลักสูตรจะเริ่มจากโรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อกระจายอำนาจสู่โรงเรียน และต้องใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ ฉะนั้นการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์รวมและปัจจัยสนับสนุนโรงเรียนมาผันกกำลังเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (สุพล วังสินธุ์. 2545: 12-13) ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการศึกษาของรัฐ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 25) ซึ่งส่งผลให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 17)

3.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามตัวแปร 4 ด้าน

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ในการบริหารงานในแต่ละด้านดังกล่าว ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

3.3.1 ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา

ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการ ได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก เป็นการทำให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพและเพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง (จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน. 2547: 55)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 97) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านวิชาการ คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่อง จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 17) สรุปว่างานวิชาการประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542: 3) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำทรัพยากรในการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารในการจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540: ภาคผนวก) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการสอนโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์ของหลักสูตร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียน

การสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

สรุป การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศให้เหมาะสมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

3.3.2 ด้านงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้ในการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ (จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน. 2547: 56)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 97) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านงบประมาณ คือ จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายระเบียบประกาศ ฯลฯ กำหนด

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544: 93) .ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการเงินที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การประมาณการ “ค่าใช้จ่าย” กับ “การประมาณการรายรับ” สำหรับงบประมาณของโรงเรียนเป็นเงินที่จัดให้ตามแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง ซึ่งจะจัดสรรให้ตามแผนปฏิบัติการที่ฝ่ายนโยบายได้อนุมัติให้ดำเนินการได้

พินิตา ทิธี (2544: 86) กล่าวว่า การบริหารการเงินเป็นการบริหารการเงินภายในหน่วยงานที่สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้เกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับ การเบิกจ่ายเงิน การทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนการกำกับติดตาม นิเทศงาน และการตรวจสอบ เกี่ยวกับการเงินและงานเกี่ยวกับการจัดทำ งบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วย 1) การเบิกจ่ายเงิน 2) การรับเงิน เก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง 3) การเบิกจ่ายงบประมาณบางประเภท 4) การกำหนดเกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ

เพ็ญศรี ภู่อุทัย (2540) กล่าวว่างบประมาณหมายถึงแผนการดำเนินงานทั่วไป ที่แสดงถึงการจัดหา การใช้ทรัพยากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดและเป็นแผนงานสำหรับอนาคต ที่แสดงในเชิงตัวเลข ผลต่างของตัวเลขที่เกิดขึ้นต้องวิเคราะห์และชี้แจงเหตุผล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช (2536: 141) ได้ให้ความหมาย
งบประมาณโรงเรียนว่า หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับ
รายจ่ายของงาน โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้การจัดทรัพยากรเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ งบประมาณโรงเรียนประกอบด้วย รายรับจากงบประมาณแผ่นดิน รายรับจากเงิน
นอกงบประมาณแผ่นดินและเงินบริจาค ทางด้านรายจ่ายแบ่งตามหมวดต่างๆ ได้แก่ เงินเดือน
ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์
ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน และรายจ่ายอื่น

สรุป การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนการบริหารจัดการการเงินของ
หน่วยงาน โดยการจัดหา ใช้จ่าย ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนที่กำหนดและบรรลุ
จุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการ งานต่างๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนและมีการ
กำกับติดตาม นิเทศงาน การตรวจสอบ รายงาน เกี่ยวกับงานการเงิน

3.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้
สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการ
บริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิ
บาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญ
กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการ
พัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล
ถูกต้อง รวดเร็วไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมี
จิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผล (จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน. 2547: 56-57)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 97-98) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านบริหาร
บุคคล คือ ดำเนินการตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
กำหนด

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542: 109) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การ
เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสรรหาและเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่าง
เหมาะสมพร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และ
พึงพอใจในงาน นั้นๆ อีกด้วย

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 82) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัด
และดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรร
หาผู้มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนทั้ง
การบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมี
ประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณามนุษย์ที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาในองค์กรและขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา คุ้มครองรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธี ที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการวางนโยบายเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรโดยใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและเพียงพอ จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นจิตใจ พัฒนาสมรรถภาพให้บุคคลมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีสามารถปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และพึงพอใจในงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาศักยภาพให้ชนวัยวุฒิและคุณวุฒิอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เพื่อให้บริการสนับสนุน ส่งเสริมประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษา ต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา (จุฑาทพพงศ์ เลี้ยงตน. 2547: 57)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 98-99) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านการบริหารทั่วไปคือ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลงานตามแผนงานโครงการของสถานศึกษา ระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชนและสร้าง

ความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆในชุมชนและท้องถิ่น ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ
สถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

การบริหารองค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไปเน้นการดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็น
เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรเท่าที่
มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการมากที่สุด ในขณะเดียวกัน
บุคลากรขององค์การก็มีความสุขความพอใจมากที่สุดด้วย (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545:
12)

พินดา ทิต (2544:87) ได้กล่าวถึงความสำคัญและขอบข่ายงานบริหารทั่วไป
ว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อให้การบริหารงาน
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนให้ดำเนินงานได้
อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขอบข่าย ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายเป้าหมายและการจัดทำแผนปฏิบัติ
การของโรงเรียน 2) การจัดองค์การ จัดทำแผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนด
อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการมอบหมายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน 3) การจัดระบบ
สารสนเทศและการพัฒนาระบบสารสนเทศ 4) การประเมินผลการบริหารทั่วไปเพื่อนำผลมา
พัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

วันชัย ดนัยตโมนุก และไกร เกษทัน (2543: 88-92) ให้คำจำกัดความไว้ว่า
การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องกระทำ อาจจะลำพังตัวเองหรือ
ร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อความเจริญของโรงเรียนและ
ให้การศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการศึกษาของ
ชาติ

กรมสามัญศึกษา (2539: 20) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายที่
เกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน การจัดองค์การ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
การสื่อสาร คมนาคม การประชาสัมพันธ์ และการประเมินผลการบริหารงานทั่วไป

สรุป การบริหารทั่วไป หมายถึง การวางแผนการบริหาร และแผนการ
ปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อปรับปรุงพัฒนางานและจัด
กิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้
จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ
กำหนด ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อความเจริญของสถานศึกษาและให้
การศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถ
สนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจแก่
องค์การตลอดจนผู้รับบริการ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษา ทั้งอำนาจและหน้าที่ จากศูนย์กลางและส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนโดยให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษา และจัดการกับทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงด้วยตนเอง (ประสงค์ หอมขื่น. 2548: 1; อ้างอิงจากเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2544: 14-16) และพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า. 2546: 17-24) ซึ่งประพจน์ แยมทิม (2545: 33-35) ก็ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพจน์ รังงาม (2544: 58) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีความรู้ที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สำเร็จหรือไม่คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ธเนศ ขำเกิด. 2544: 151) ซึ่งสอดคล้องกับ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ เฉลิมชัย หาญกล้า. 2546: 17-19) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของโรงเรียน ในการที่จะทำให้เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นผู้บริหารจะต้องประพฤติดนในด้านเป็นแบบอย่างต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545: 71) การบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ (ถวิล มาตรฐาน. 2544: 69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (School-Based Management) ให้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (เสวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544: 84)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.1.1 งานวิจัยในประเทศ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับ

อนุญาตได้ 74.33 % โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่นๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ

วิโรจน์ สารัตนะ และ อัญชลี สารัตนะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งให้ข้อคิดเห็นว่า เมื่อพิจารณาเส้นทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเหตุแรกสุด ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมาเช่น ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยเป็นกรอบชี้นำไปถึงระบบการคิดและระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เกิดก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลต่อการพัฒนาในหลายๆ ด้าน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับ ปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ

- 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ

- (1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- (2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- (3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี

- (4) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540: 119) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนาย ความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

อภิกันยา วัชรสุกณี (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานครูโรงเรียน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สรานุรัตน์ จันทะมล (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา

5.1.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ทักเคอร์ (Tucker. 1990: 773-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและผลการวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

คอกซ์(Koh. 1991: 602-A)ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิลเลียม สตีเยร์ และเทอร์บอร์ก (William; Steers; & Terborg. 1995: 319-333.) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

เฟลตัน (Felton. 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู และ

การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบส (Bass. 1997:130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและแบบเชิงรับและการปล่อยตามสบายตามลำดับ

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีส่วนได้เสียนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ คือ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงมีผลทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปคณะกรรมการมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมุ่งกระจายอำนาจ การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป

สมยศ วิเชียรนิติย์ (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้และความคาดหวังต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า การรับรู้ต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับคือ การบริหารตนเอง การตรวจสอบและถ่วงดุล การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม

จุไรรัตน์ ปานบ้านเกร็ด (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐานทั้ง 4 ด้านมีความพร้อมเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ (ด้านการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาการสอน) ด้านการบริหารงานงบประมาณ (การจัดงบประมาณตามแผนงานและการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน) ด้านการบริหารบุคคล (การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล) และด้านการบริหารงานทั่วไป (การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพภายใน การทำระบบบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง และความสัมพันธ์ชุมชน)

5.2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ดอนเดอร์ (Dondero. 1993: 1607) ได้ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและไม่ได้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษากับครูในโรงเรียนนำร่องที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรัฐโอไฮโอ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีคะแนนของประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กัฟฟี (Cuffe. 1997:4606-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่มีวิสัยทัศน์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ครูใหญ่ที่มีวิสัยทัศน์ทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศองค์การที่ดีกว่า สร้างความภักดีต่อครูใหญ่มากกว่า และสร้างความผูกพันต่อองค์การได้มากกว่า และพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่าก่อให้เกิดการสื่อสารด้านวิสัยทัศน์ที่ดีกว่า

บราวน์ (Brown. 1998: 153) ได้ศึกษาผลการประเมินของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยวัดประสิทธิผลโรงเรียนก่อนการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ เปรียบเทียบกับประสิทธิผลโรงเรียนหลังนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นเวลา 1 ปีการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หลังจากการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

คิม (Kim. 1998:2797-A) ได้ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า ความสำเร็จของการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรจะผสมผสานนโยบายของการบริหาร กับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมโรงเรียน โดยบริหารจัดการให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และพบว่าวัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการปฏิบัติการศึกษา ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คริสติน่า (Christina. 2001: 192). ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยจากโรงเรียนที่ไปศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจที่เด่นชัดว่าตัวผู้บริหารและทีมไม่มีอำนาจ แต่อย่างไร SBM ก็เป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผู้ร่วมงานในการดำเนินงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่ตัดสินใจ และได้รับการส่งเสริมให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไป

ชาร์ล (Charles. 2006: 98). ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการที่มีโรงเรียนเป็นฐาน พบว่า การจัดการโดยมีโรงเรียนเป็นฐานในลักษณะความเป็นผู้นำ และการบริหาร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยยึดมั่นใน ความศรัทธาของอาจารย์และผู้บริหารที่ว่า การจัดการโดยมีโรงเรียนเป็นฐานนั้น สามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลาง ในเรื่อง การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน และพบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

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

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยดำเนินการดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2550 จำนวน 611 คน จากสถานศึกษา จำนวน 24 แห่ง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2550 จำนวน 242 คน โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเคร็จซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน
2. สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วจึงเทียบสัดส่วน จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	สถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	โรงเรียนศรัทธาสมุทร	94	32
2	โรงเรียนถาวรานุกูล	93	32
3	โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย	78	27
4	โรงเรียนวัดลาดเป้ง	26	9
5	โรงเรียนท้ายหาด	32	11
6	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 70	16	6
7	โรงเรียนวัดปากสมุทร	20	7
8	โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม	14	5
9	โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี	16	6
10	โรงเรียนบ้านคลองบางกก	13	4
11	โรงเรียนวัดดาวโด่ง	18	6
12	โรงเรียนสกลวิสุทธิ	15	5
13	โรงเรียนเมธีคุณหะวันวิทยาลัย	11	4
14	โรงเรียนวัดดอนมะโนรา	18	6
15	โรงเรียนวัดบางน้อย	22	8
16	โรงเรียนวัดบางกะพ้อม	10	3
17	โรงเรียนเทพสุวรรณชาฎวิทยา	15	5
18	โรงเรียนวัดแก้วเจริญอำนวยการวิทย์	11	4
19	โรงเรียนวัดโคกเกตุ	16	6
20	โรงเรียนบ้านดอนจั่น	15	5
21	โรงเรียนบ้านคลองสมบุรณ์	14	5
22	โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม	13	4
23	โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม	14	5
24	โรงเรียนวัดสาธุชนาราม	17	6
รวม		611	242

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยแบ่ง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 36 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยแบ่ง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 36 ข้อ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาความรู้พื้นฐาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดเป็นนิยามคำศัพท์ กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

2. สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้มีเนื้อหาครอบคลุม ขอบข่ายขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 142-145) ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546: 124-125) วันชัย ธงชัย (2547: 140-142) สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547: 173-175) ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548: 101-106) และศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549: 123-125) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 4 ด้าน แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามกรอบแนวคิด และนิยามคำศัพท์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ส่วน

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ สัญญา พันธไชย (2545: 102-106) สฤณี กำหม่อม (2546: 103-109) ศักดิ์ศรี เนตรหาญ (2547: 104 -106) และสุรัชย์ ช่วยเกิด (2547: 179-180) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งเป็น 4 ด้าน แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4

3. นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ หลังจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

3.1 อาจารย์ ดร. มารศรี สุธานี คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3.2 อาจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3.3 ดร.จันทนา นนทิกุล ศึกษาพิเศษชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1

3.4 นางยุบล อันล้ำเลิศ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรัทธาสมุทร จังหวัดสมุทรสงคราม

3.5 นางโสพิณ คชเสนีย์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนถาวรานุกูล จังหวัดสมุทรสงคราม

4. ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน จากนั้นวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach. 1970: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 โดยรวม จำนวน 36 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

5.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

5.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91

5.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

5.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

5.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 โดยรวม จำนวน 36 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98 และ
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

5.2.1 ด้านวิชาการ จำนวน 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

5.2.2 ด้านงบประมาณ จำนวน 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

5.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 8 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

5.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป จำนวน 10 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
กับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามวิธีการ และขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อขอความ
ร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอน
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บด้วย
ตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยไปรับด้วย
ตนเอง จากจำนวน 242 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด
จำนวน 225 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.98

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดย
ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด
จำนวน 225 ฉบับ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งพบว่า มีความสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้
ทุกฉบับ

2. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ
แบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติร้อยละ (Percentage)

3. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 มาตรวจหาค่าสถิติเบื้องต้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D.) และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป จากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 มาตรวจหาค่าสถิติเบื้องต้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D.) และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 อยู่ในระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

5. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment
Correlation Coefficient)

โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่า
ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน การพิจารณาระดับความสัมพันธ์กันนั้น
พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ (ประคอง กรรณสูตร. 2529: 111) คือ

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.30 ลงมาแสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันต่ำ

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.31 ถึง 0.70 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์
กันปานกลาง

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.71 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติดังนี้

1. สถิติหาคุณภาพเครื่องมือ หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือโดยการหาค่า
ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และหาค่าคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่น
(Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ
ครอนบาค

2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	แทน การสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน การกระตุ้นทางปัญญา
X_4	แทน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Y	แทน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
Y_1	แทน ด้านวิชาการ
Y_2	แทน ด้านงบประมาณ
Y_3	แทน ด้านการบริหารงานบุคคล
Y_4	แทน ด้านการบริหารทั่วไป
**	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการสอน
ช่วงชั้นที่ทำการสอน

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	114	50.70
ขนาดกลาง	14	6.20
ขนาดใหญ่	97	43.10
รวม	225	100.00
เพศ		
ชาย	80	35.60
หญิง	145	64.40
รวม	225	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	7	3.10
30 – 40 ปี	11	4.90
41 – 50 ปี	72	32.00
มากกว่า 50 ปี	135	60.00
รวม	225	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.70
ปริญญาตรี	194	86.20
สูงกว่าปริญญาตรี	25	11.10
รวม	225	100.00
ประสบการณ์ในการสอน		
ต่ำกว่า 10 ปี	8	3.60
10 – 20 ปี	40	17.80
21 ปี ขึ้นไป	177	78.70
รวม	225	100.00
ช่วงชั้นที่ทำการสอน		
ช่วงชั้นที่ 3	122	54.20
ช่วงชั้นที่ 4	31	13.80
ช่วงชั้นที่ 3 - 4	72	32.00
รวม	225	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ครูปฏิบัติหน้าที่การสอน กลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 225 คน เป็นครู ปฏิบัติหน้าที่การสอนสังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และสังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 เป็นเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 เพศหญิง จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 อายุ 30 – 40 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็น ร้อยละ 32 และมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 86.2 และมีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 ประสบการณ์

ในการสอน 10 – 20 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 และมีประสบการณ์ในการสอน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 ทำการสอนช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 54.2 ช่วงชั้นที่ 4 จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และทำการสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4 จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 32

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.66	.71	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.77	.68	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3.62	.78	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.53	.78	มาก
รวม	3.64	.70	มาก

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .70) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .68) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .71) การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .78) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .78) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 สมุทรสงคราม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับ ของข้าพเจ้า	3.68	.77	มาก
2. การทำงานของผู้บริหาร เป็นที่นับถือ ของข้าพเจ้า	3.68	.75	มาก
3. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ข้าพเจ้า	3.68	.80	มาก
4. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ ข้าพเจ้า ศรัทธา อยากทำงานด้วย	3.59	.81	มาก
5. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน กับผู้บริหาร	3.63	.79	มาก
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง ความสามารถ ในการทำงาน	3.82	.79	มาก
7. ข้าพเจ้าไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	3.78	.83	มาก
8. ข้าพเจ้าต้องการปฏิบัติตามแบบอย่าง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	3.44	.89	ปานกลาง
9. ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถ จะชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.67	.84	มาก
รวม	3.66	.71	มาก

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง
 ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .79) ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของ
 ผู้บริหาร

($\bar{X}$ = 3.78, S.D. = .83) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}$ = 3.68, S.D. = .80) การบริหารงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X}$ = 3.68, S.D. = .77) การทำงานของผู้บริหารเป็นที่นับถือ ($\bar{X}$ = 3.68, S.D. = .75) ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = .84) ความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 3.63, S.D. = .79) และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ศรัทธาอยากทำงานด้วย ($\bar{X}$ = 3.59, S.D. = .81) ตามลำดับ ยกเว้นความต้องการปฏิบัติตามแบบอย่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.44, S.D. = .89)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n =225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้ากระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน	3.75	.82	มาก
2. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	3.79	.86	มาก
3. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.68	.92	มาก
4. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.90	.77	มาก
5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.00	.77	มาก
6. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	3.77	.82	มาก
7. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่างานของข้าพเจ้าจะบรรลุเป้าหมาย	3.80	.76	มาก
8. ผู้บริหารให้กำลังใจในการทำงานแก่ข้าพเจ้า	3.52	.98	มาก
9. ผู้บริหารจูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	3.76	.79	มาก
รวม	3.77	.68	มาก

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน
ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง
ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .77) ผู้บริหารอุทิศ
ตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .77) ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่างานของ
ผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .76) ผู้บริหาร มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .86) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .82)
จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .79) ผู้บริหาร
กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .82) ผู้บริหาร
มีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .92) และผู้บริหาร
ให้กำลังใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = .98) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสสงคราม
ด้านการกระตุนทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุนทางปัญญา	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญญา ของงานที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน	3.73	.86	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญญาการทำงาน	3.65	.87	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้า แสดง ความคิดเห็นในการแก้ปัญญาของงาน	3.59	.95	มาก
4. ผู้บริหารให้กำลังใจข้าพเจ้าในการคิดแก้ปัญญา การทำงาน	3.52	.92	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าพเจ้าคิดแก้ปัญญาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ	3.56	.89	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนข้าพเจ้า ให้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน	3.54	.92	มาก
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าพเจ้าหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.68	.86	มาก
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้ข้าพเจ้าใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญญาในการทำงาน	3.62	.86	มาก
9. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าสามารถ เอาชนะปัญญาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.64	.78	มาก
รวม	3.62	.78	มาก

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสสงคราม ด้านการกระตุน
ทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน
ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร แจ้งให้
ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญญา ของงานที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .86) ผู้บริหาร กระตุน
ให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .86) ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้

ผู้ร่วมงานหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = .87) ผู้บริหาร แสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสามารถ เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = .78) ผู้บริหาร สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.62, S.D. = .86) ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ของงาน ($\bar{X}$ = 3.59, S.D. = .95) ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 3.56, S.D. = .89) ผู้บริหาร สนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.54, S.D. = .92) และผู้บริหาร ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.52, S.D. = .92) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ข้าพเจ้า	3.20	.92	ปานกลาง
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.46	.91	ปานกลาง
3. ผู้บริหารดูแล เอาใจใส่ข้าพเจ้าด้วยความสนใจ	3.21	.99	ปานกลาง
4. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.41	.92	ปานกลาง
5. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.54	.98	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	3.85	.80	มาก
7. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าพเจ้า	3.67	.96	มาก
8. ผู้บริหารให้โอกาสข้าพเจ้าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ	3.76	.80	มาก
9. ผู้บริหารสนับสนุนข้าพเจ้าอย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงาน	3.64	.93	มาก
รวม	3.53	.78	มาก

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการคำนึงถึง
 ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
 พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร
 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .80) ผู้บริหาร ให้ออกาสผู้ร่วมงานได้
 เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .80) ผู้บริหาร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์
 ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .96) ผู้บริหาร สนับสนุนผู้ร่วมงาน
 อย่างเท่าเทียมกันกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .93) และผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ
 ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = .98) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารปฏิบัติต่อ
 ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = .91) ผู้บริหาร ส่งเสริม
 สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .92) ผู้บริหาร
 ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = .99) และผู้บริหาร ให้ความสนใจเป็น
 การส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = .92) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 สมุทรสงคราม โดยรวมและรายด้าน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านวิชาการ	3.85	.64	มาก
ด้านงบประมาณ	3.77	.72	มาก
ด้านการบริหารงานบุคคล	3.81	.64	มาก
ด้านการบริหารทั่วไป	3.76	.67	มาก
รวม	3.80	.61	มาก

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ระดับการ
 บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .61)
 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับ

มากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวิชาการ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .64) ด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .64) ด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .72) และ ด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .67) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม ด้านวิชาการ โดยรวมและรายข้อ

ด้านวิชาการ	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุน ในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	4.00	.73	มาก
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตร และสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	.74	มาก
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น	3.85	.74	มาก
4. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียน การสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	3.75	.70	มาก
5. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียน การสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน	3.80	.69	มาก
6. ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้ เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.89	.74	มาก
7. ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.91	.76	มาก
8. ผู้บริหารบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.75	.75	มาก
9. ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ ในกิจกรรมการเรียนการสอน	3.72	.83	มาก
รวม	3.85	.64	มาก

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านวิชาการ โดยรวม
 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
 อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร ให้การ
 สนับสนุน ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .73) ผู้บริหาร ได้ดำเนินการให้มี
 การพัฒนาหลักสูตร และสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .74) ผู้บริหาร จัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่าง
 ต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .76) ผู้บริหาร จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม ได้เหมาะสมกับการ
 ส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .74) การกำหนด
 จุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.85$,
 S.D. = .74) หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียน การสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน
 ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .69) ผู้บริหาร บริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการ
 สอนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .75) หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียน
 การสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .70) และผู้บริหาร จัดหาวัสดุ
 อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .83) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม ด้านงบประมาณ โดยรวมและรายข้อ

ด้านงบประมาณ	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารบริหารจัดการ วางแผนการเงิน ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.72	.86	มาก
2. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตาม แผนอย่างเป็นระบบ	3.76	.82	มาก
3. ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ พัฒนาสถานศึกษา	3.80	.84	มาก
4. ผู้บริหารดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ที่กำหนด	3.87	.83	มาก
5. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณบรรลุ จุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการ และงานต่าง ๆ	3.81	.75	มาก
6. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน	3.84	.76	มาก
7. ผู้บริหารนิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณ ให้ผู้ร่วมงานทราบ	3.68	.88	มาก
8. ผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหาร จัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา	3.72	.77	มาก
9. ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณ ของสถานศึกษา	3.75	.85	มาก
รวม	3.77	.72	มาก

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านงบประมาณ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก
ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร ดูแลการใช้จ่ายเงินให้
เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .83) ผู้บริหาร มีการกำกับ
ติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .76)
ผู้บริหาร บริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการ และงานต่าง ๆ
($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .75) ผู้บริหาร จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา
($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .84) ผู้บริหาร บริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ
($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .82) ผู้บริหาร จัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา
($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .85) ผู้บริหาร บริหารจัดการ วางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .86) ผู้บริหาร มีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหาร จัดการงบประมาณและ
ทรัพยากรของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .77) และผู้บริหาร นิเทศงานการจัดการบริหาร
งบประมาณ ให้ผู้ร่วมงานทราบ ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .88) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการบริหารงานบุคคล	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อย่างชัดเจน	3.72	.82	มาก
2. สถานศึกษาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติ หน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการ ของสถานศึกษา	3.80	.79	มาก
3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเอง	3.92	.80	มาก
4. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.90	.78	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้าพเจ้า มีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	.71	มาก
6. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าปฏิบัติ ได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.84	.73	มาก
7. ผู้บริหารจูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงาน ด้วยความเอาใจใส่	3.75	.82	มาก
8. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหาร มอบหมายให้	3.70	.81	มาก
รวม	3.81	.64	มาก

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทราสงคราม ด้านการบริหาร
งานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน
ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร จัดกิจกรรม
ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .80) ผู้บริหาร จัดให้มีการ
ประชุม ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .78)
ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .71) ผู้บริหาร มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติได้อย่าง
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .73) สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือก
บุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .79)
ผู้บริหาร จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .82) ผู้บริหาร มี
นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .82) และผู้ร่วมงานมีความ
พึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = .81) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม ด้านการบริหารทั่วไป โดยรวมและรายข้อ

ด้านการบริหารทั่วไป	n = 225		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหาร และแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.90	.73	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ของสถานศึกษา	3.73	.87	มาก
3. ผู้บริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานประจำปี ของสถานศึกษา	3.57	.86	มาก
4. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้อง กับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.76	.75	มาก
5. ผู้บริหารดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด	3.87	.76	มาก
6. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของสถานศึกษา	3.61	.93	มาก
7. ผู้บริหารนำผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียน การสอน	3.84	.73	มาก
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคารสถานที่เพื่อ ให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.72	.86	มาก
9. ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อ สามารถสนับสนุนงานด้านอื่นๆของสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมาย	3.80	.76	มาก
10. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พึงพอใจ ในบริการที่ได้รับ จากสถานศึกษา	3.79	.81	มาก
รวม	3.76	.67	มาก

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการบริหารทั่วไป
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก
ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหาร จัดให้มีการวางแผนการ
บริหาร และแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .73) ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษา
ใช้ จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด
($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .76) ผู้บริหาร นำผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการ
จัดการเรียน การสอน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .73) ผู้บริหาร จัดให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถ
สนับสนุนงานด้านอื่นๆของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .76) ผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง พึงพอใจ ในบริการ ที่ได้รับจากสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .81) การจัดกิจกรรมต่าง
ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .75) ผู้บริหาร
เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ของสถานศึกษา ($\bar{X} =$
3.73, S.D. = .87) ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคาร
สถานที่ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .86) ผู้บริหาร รับ
ฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.61$, S.D.
= .93) และผู้บริหาร ให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานประจำปี
ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .86) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตาราง 13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของ สถานศึกษา					
		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y
	X_1	.679**	.697**	.766**	.750**	.787**
	X_2	.778**	.743**	.831**	.807**	.859**
	X_3	.715**	.711**	.770**	.794**	.813**
	X_4	.701**	.671**	.801**	.760**	.797**
	X	.764**	.750**	.843**	.828**	.866**

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอยู่ในระดับสูง ($r = .866$) โดยพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r = .859$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r = .813$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r = .797$) และด้านการมีอิทธิพลมีอุดมการณ์ (X_1)
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r = .787$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีขั้นตอนและผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายทั่วไปของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2550

จำนวน 611 คน จากสถานศึกษา จำนวน 24 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2550
โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง ของเคริจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970:
607-610) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษา
เป็นชั้นในการสุ่ม แล้วจึงเทียบสัดส่วน จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งได้
จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 242 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ศึกษา
จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง และพัฒนา เพื่อนำมาใช้ในการวิจัยโดยแบ่ง
แบบสอบถามเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
ขนาดของโรงเรียน เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการสอน และช่วงชั้นที่ทำการสอน
มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยแบ่ง ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่
มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยแบ่ง การบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ
ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

จากแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของผู้เชี่ยวชาญ
จำนวน 5 ท่าน โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective congruence) และผ่าน
การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)
ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 ทั้งฉบับเท่ากับ .97 และด้านการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 ทั้งฉบับเท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองตามวิธีการ และขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อขอความร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บด้วยตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยไปรับด้วยตนเองจากจำนวน 242 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน 225 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.98

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล

ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 225 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.98 เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งพบว่า มีความสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้ทุกฉบับ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows โดยวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติร้อยละ

2.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D.)

2.3 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ส่วนใหญ่เป็นครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก รองลงมาเป็นครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และครูในสถานศึกษาขนาดกลาง เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 50 ปี เป็นส่วนใหญ่ ถัดไปมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี และอายุระหว่าง 30 - 40 ปี ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และมีวุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี เป็นลำดับถัดไป มีประสบการณ์ในการสอน 21 ปีขึ้นไป เป็นส่วนใหญ่ รองลงมา มีประสบการณ์ในการสอนระหว่าง 10 - 20 ปี ส่วนใหญ่ทำการสอนในช่วงชั้นที่ 3 และทำการสอนในช่วงชั้นที่ 3 - 4 เป็นลำดับถัดไป

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การบริหารงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ การทำงานของผู้บริหารเป็นที่นับถือ ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ ความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ศรัทธาอยากทำงานด้วย ส่วนความต้องการปฏิบัติตามแบบอย่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนด ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่างานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงานที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

ได้ และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร สนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน และผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ส่วนผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหาร ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป

3.1 ด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

3.2 ด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนที่กำหนด ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการโครงการและงานต่าง ๆ ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษาและผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเอง ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมฝักคอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมอบหมายงานให้

ผู้ร่วมงานปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา

3.4 ด้านการบริหารทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหารและแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด ผู้บริหารนำ ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่นๆของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พึงพอใจ ในบริการที่ได้รับจากสถานศึกษา

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ใน ระดับสูง โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญและ อภิปรายผลจากข้อมูลค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ได้รับการพัฒนาศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ บริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว ประกอบกับผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์จะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถ

บริหารให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดาๆ (Manager) ที่เก่งบริหารงานหรือจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารสู่อาคต. (สุพจน์ นาสสมบัติ. 2547: 2-3) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (ธีรเดช สุขโข. 2543: 7-10; อ้างอิงจาก ประกอบ คุณารักษ์. 2543) ความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของงาน และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 2-3)

นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่องและรักดี และผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2545: 14; อ้างอิงจาก Bass. 1985: 51-52) ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 117) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าในระดับต่ำ

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากการปฏิรูป(Education reform) เป็นความพยายามที่จะทำให้โรงเรียนสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่สังคม เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดี ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งในอีกแง่หนึ่ง ก็เพื่อให้นักเรียนเป็นคนที่ “ ดี เก่ง และมีความสุข ” นั่นเอง เครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษามีหลายประเภท การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ถือเป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2545: 25) นักการศึกษาและรัฐบาลของประเทศต่างๆ นำเอาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษานั้นก็เพราะเห็นว่าเป็นการบริหารที่แตกต่าง และมีประสิทธิผลมากกว่าการบริหารแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมโดยหน่วยงานภายนอก และเชื่อว่าจะช่วยทำให้ “ กระบวนการ ” จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีความสามารถที่จะบริหารจัดการ “ ปัจจัยป้อน ” เช่น นักเรียน ครู หลักสูตร งบประมาณ ทรัพยากร อำนาจการตัดสินใจ ความคล่องตัว ฯลฯ จนกระทั่งส่งผลทำให้

“ผลผลิต” คือนักเรียนมีคุณภาพตรงตามที่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และชุมชนต้องการ (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2545: 31) ประกอบกับนวัตกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ได้กลายเป็นประเด็นร่วมและเป็นยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาในส่วนต่างๆของโลกแทนการบริหารที่สั่งการมาจากต้นสังกัด หรือเรียกว่า การบริหารรูปแบบการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544: คำชี้แจง)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวส่งผลให้ โรงเรียนมีความสะดวก และคล่องตัว มีอิสระในการตัดสินใจ ได้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้นนั้น จะทำให้การแก้ปัญหาของโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการแก้ปัญหา (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545: 66) ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 40) ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่ คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่อง งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา และ เดวิด (David. 1996: 4-5) ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เซ็ง (Cheng. 1996: 44) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทน คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้ เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบกับดอนเดอร์ (Dondero. 1993: 1607) ได้ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและไม่ได้อำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษากับครูในโรงเรียนนาร์รองที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรัฐโอไฮโอ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีคะแนนของประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ บราวน์ (Brown. 1998: 153) ก็ได้ศึกษาผลการประเมินของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยวัดประสิทธิผลโรงเรียนก่อนการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เปรียบเทียบกับประสิทธิผลโรงเรียนหลังนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นเวลา 1 ปีการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หลังจากการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก จึงส่งผลถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิช (2536: บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่องปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาตได้ 74.33 % โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่นๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ และ อภิกัญญา วัชรสฤณี (2538: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานครูโรงเรียน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบกับ คอช (Koh. 1991: 602-A) ที่ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ วิลเลียม สตีเยร์ และเทอร์บอร์ก (William; Steers; & Terborg. 1995: 319-333) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน ก็ได้กล่าวถึง เฟลตัน (Felton. 1995) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู และการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่ง คิม (Kim. 1998:2797-A) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า ความสำเร็จของการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรจะผสมผสานนโยบายของการบริหาร กับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมโรงเรียน โดยบริหารจัดการให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และพบว่าวัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา ตาม

แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและ กัฟฟี (Cuffe. 1997:4606-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่มีวิสัยทัศน์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ครูใหญ่ที่มีวิสัยทัศน์ทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศองค์การที่ดีกว่า สร้างความภักดีต่อครูใหญ่มากกว่า และสร้างความผูกพันต่อองค์การได้มากกว่า และพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่าก่อให้เกิดการสื่อสารด้านวิสัยทัศน์ที่ดีกว่า

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งถือว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นภารกิจของผู้บริหารยุคใหม่ ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษา เกิดจากผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับ ศรัทธา เชื่อถือ ไว้วางใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แบ่งออกเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้ร่วมงานมีความต้องการปฏิบัติตามแบบอย่าง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในเรื่องการให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่ ผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและการส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจในการทำงาน ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่และงานอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก จึงไม่มีเวลาที่จะใกล้ชิดหรือดูแลผู้ร่วมงาน ฉะนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ควรพิจารณาภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา และควรสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นมีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรได้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับที่มากที่สุดต่อไป

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่ควรได้รับการพัฒนาให้อยู่ในระดับที่มากที่สุดต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในช่วงชั้นอื่น ๆ ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานของหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป
3. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในทุกเขตพื้นที่การศึกษา
4. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2544). แนวทางสู่ SBM : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- . (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับ
ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. (เอกสารประกอบการอบรม). นครปฐม:
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ
โรงเรียนเอกชน. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กิติมา ปรีดีดีลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- กุหลาบ ปุริสาร. (2547). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด
ขอนแก่น : พหุกรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (การบริหารการศึกษา).
ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ถ่ายเอกสาร.
- จักรกฤษ แยมสรवल. (2545). การศึกษาบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในการจัด
การศึกษาในโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จารุวรรณ ชุณหวรรณนท์. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. งานนิพนธ์ วท.บ. (การบริหารการพยาบาล).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับ
การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปทุมธานีเขต 1. วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิต
วิทยาลัย วิทยาลัยปทุมธานี. ถ่ายเอกสาร.
- จุไรรัตน์ ปานบ้านเกร็ด. (2546). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ฉลุวิทย์ ดิวงค์. (2545). การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการ
สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
มุกดาหาร. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย
อำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอ ปากท่อ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยพจน์ รักราม. (2544). การบริหารแบบฝึกโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School-Based Management
: SBM). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). ปัจจัยบางประการส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร
ตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์
กศ.ม. (สถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- ดำริ บุญชู. (2545, เมษายน). ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหาร และครู.
วารสารวิชาการ. 5(4): 2-7.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2544, มิถุนายน). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเอกสารประกอบการ
ประชุมสัมมนาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด
นครนายก. (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา). นครนายก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานองค์กรค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า. สารนิพนธ์
บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล มาตรเลี่ยม. (2544). การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการ School -
Based Management : SBM. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

- ชเนศ ขำเกิด. (2544, ธันวาคม-2545, มกราคม). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. 28(160): 148-151.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ธีรเดช สุขโซ. (2543, กันยายน). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ทางการศึกษา). วารสารครูเชียงราย. 37(219) :7-10.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- . (2545, กันยายน - พฤศจิกายน). ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. วารสารบริหารการศึกษามศว. 1(3): 14-17.
- ประกอบ คุณารักษ์. (2543). การเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชาเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ประคอง กรรณสูต. (2529). สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพจน์ แยมทิม. (2545, พฤษภาคม-สิงหาคม). ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ. วารสารบริหารการศึกษา มศว. 1(2): 33-35.
- ประสงค์ หอมขื่น. (2548). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- . (2545, มกราคม). ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยควบคุมจากภายนอก. วารสารวิชาการ. 5(1): 25-31.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

- พินิตา ทิพย์. (2544). ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาพ.ศ. 2542: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พิชัย เสี่ยงมจิตต์. (2542). การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เพ็ญศรี ภู่อุทัย. (2540). เงื่อนไขสำหรับการวางแผนและควบคุมกำไรสำหรับผู้บริหารและนักลงทุน. เชียงใหม่: โกลบอลวิชั่นจำกัด.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546. (2546, 6 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 62ก. หน้า 17.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- . (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational-Leadership). วารสารการบริหารคน. 23(2): 98-102.
- วรรณ ขุนศรี. (2549, เมษายน - มิถุนายน). เส้นทางสู่การปฏิรูปการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการชีวิตจริง : กรณีตัวอย่างคณิตศาสตร์. วารสารวิชาการ. 9(2): 65-69.
- วัลภา อิสระธำนันท์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีม กับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร. งานนิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณ หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- วันชัย ธงชัย. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย ดนัยดโมนุท และ ไกร เกษทัน. (2543). *การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2542, 14 ธันวาคม). *การอภิปราย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. (เอกสารประกอบการอภิปราย) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปรีณพาลเอส.
- วิทยากร เชียงกุล. (2542). *รายงานสภาพการศึกษาไทยปี 2541*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์การทางการศึกษาไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ เฉลิมชัย หาญกล้า. (2546, พฤษภาคม). *ทำอย่างไรเมื่อโรงเรียนต้อง บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วารสารวิชาการ. 6(5): 17-24.
- ศักดิ์ศรี เนตรหาญ. (2547). *คุณลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดปราชญ์บุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผล โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมชัย พุทธา. (2546). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน จังหวัด พระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง. (2546, พฤษภาคม). *ผู้นำคุณภาพ (Quality leadership) : หัวใจสำคัญในการ สร้างคุณภาพการศึกษา*. วารสารวิชาการ. 6(5): 11-16.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

- สมยศ วิเชียรนิตย์. (2545). การรับรู้และความคาดหวังต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมศักดิ์ รอบคอบ. (2548). ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
ถ่ายเอกสาร.
- สฤณี กำหม่อม. (2546). การรับรู้และความคาดหวังในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
บุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมานจิตร์ สุนทรทรัพย์. (2544). แนวคิดและแปรรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดย
ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (รายงานการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ : การปฏิบัติการเรียนรู้
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต2. ปรินญาณินพนธ์ ศศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา).ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สัญญา พันธุ์ไชย. (2545). ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. (2550ก). กลุ่มนโยบายและแผน. สมุทรสงคราม:
สำนักงานเขตพื้นที่ฯ.
- . (2550ข). แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ.
สมุทรสงคราม: สำนักงานเขตพื้นที่ฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2535). แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535.
กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- . (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: พริกหวาน
กราฟฟิค.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ:
อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- . (2545). การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณธรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ:
ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

- สมุทร ชำนาญ. (2546, กรกฎาคม-ธันวาคม). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ. 3(1): 47-52.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพจน์ นาสสมบัติ. (2547). วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต2. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สุพล วังสินธุ์. (2545, 7 กรกฎาคม). การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. วารสารวิชาการ. 5(7): 12-13.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัชย์ คุ่มสิน. (2546, กันยายน -ธันวาคม). วิฤตภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารบริหารการศึกษา มศว. 2(6): 13-20.
- สุรัชย์ ช่วยเกิด. (2547). คุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนภาคใต้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิทย์ จันทรคองหม. (2548). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2536). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษาหน่วยที่5 : ภาวะผู้นำ. หน้า6-111. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2541). (รายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารและการจัด การศึกษาไทย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคนอื่นๆ. (2541). การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.

- อภิกันยา วัชรสุกณี. (2538). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ. (2549, กุมภาพันธ์-เมษายน). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม*. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. 3(10): 68-76.
- อมรทิพย์ ทิพย์ปทุม. (2548). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะที่ทีมงานที่ดีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). *สรุปย่อรายงานการวิจัย เรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based management)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- . (2543ก). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based management)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- . (2543ข). *รายงานการวิจัย การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษา ของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- . (2545, มีนาคม-มิถุนายน). *หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School based Management)*. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 30(3): 117-126.
- . (2545, กรกฎาคม-ตุลาคม). *การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดแบบเดิมและแบบใหม่*. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 31(1): 63-73.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546, 2 พฤศจิกายน). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management)*. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 31(2): 146-151.
- Abu, Duhou. (1999). *School-based management*. Paris: International Institute for Education Planning UNESCO.
- Bass, Bermard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. Research in Organizational Change and Development.
- Bass, Bernard M. (1999, January). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1): 9-32.
- Brown, A. (1998). An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at A Public Middle School, Thesis (Ed.D). Morgan State University. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM). DAI-A 59/10 :3700. (1999, April) : No. AAC9906419.
- Cohen, William A. (1990). *The Art of the Leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Cotton, K. (1997). *School-based management*. 9(7) <http://nwrel.org/sepd/sivs7/topsyn6.html>
- Caldwell, B.J. (2003). *Education Decentralization Revisited School-based management*. The third International. Bangkok: Forum on Educational Reforms.
- Charles, Harrigan. (2006). *School-based management : A Study of its impact on student achievement in Title I schools*. California: Fielding Graduate University.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). *School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Christina, Joann Iverson. (2001). *School-based management : A case study*. New York: Columbia University Teachers College.
- Cronbach, Lee J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher.
- Cuffe, Jacqueline Helene. (1997, January). Correlates of Visionary Principal Leadership in Secondary Schools (School Based Management). *Dissertation Abstracts International*. 57(01) : 4606-A.
- David, Jane L. (1996, January). The Who, What, and Way of Site-Based Management. *Educational Leadership*. 53(4): 4-9.
- Dondero, G.M. (1993). School-Based Management, Teacher's Decisional Participation Level, School Effectiveness, and Job Satisfaction. Thesis (Ed.D). Fordham University. *Dissertation Abstracts International*. (Online). Issue 54-05A: No. AA19328408.

- Felton, S.L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction Doctoral dissertation, department of Philosophy Science*. Mississippi : University of Mississippi.
- Kim, H.H. (1998 , August). Structure, Leadership, and Culture in School-Based Management School. *Dissertation Abstracts International* 59(8): 2797-A.
- Koh, William Lok Kiang. (1991,August). An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore. Ph.D. Dissertation University of Oregon. *Dissertation Abstracts International* 52(2): 602-A.
- Krejcie, Robert B. and Morgan, Daryle W. (1970 , Autumn). Determining Sample Size For Research Activity. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610.
- Marriner, A.T. (1993,July). *Transformational Leadership in Nursing*. St.louis: Mosby Massey
- Harold, Eugene. (1998). The New Leader's Role: Engaging Dialogue and Emotional Intelligency at Entry for Successful Adaptive change. *Dissertation Abstracts International*. 59(7): 2607-A.
- Musinsky, Paul M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 5 th ed. California : Brooks/Cole.
- Tucker, M.L. (1990, September). Higher Education Leadership : Transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and Extra Effort, Ph.D.Dissertation, University of New Orleans. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM) 52 (3) : 773.
- William, L.K; Steers, R.M.; & Terborg, J.R. (1995 , July). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*. 16(4): 319-333. .
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3 rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ครูผู้สอน ช่วงชั้นที่ 3 - 4
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัดสมุทรสงคราม โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

คำตอบของท่าน จะใช้สำหรับการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอโดยภาพรวม ดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อตัวท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายขวัญชัย จะเกรง
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

ก. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน

1. ขนาดของโรงเรียน

- ☐ ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คน ลงมา)
- ☐ ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน)
- ☐ ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน)

ข. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ☐ ชาย
- ☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ ต่ำกว่า 30 ปี
- ☐ 30 – 40 ปี
- ☐ 41 – 50 ปี
- ☐ มากกว่า 50 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ท่านได้รับ

- ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการสอน

- ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
- ☐ 10 – 20 ปี
- ☐ 21 ปีขึ้นไป

5. ช่วงชั้นที่ทำการสอน

- ☐ ช่วงชั้นที่ 3
- ☐ ช่วงชั้นที่ 4
- ☐ ช่วงชั้นที่ 3 - 4

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้ประพฤติหรือปฏิบัติตนตามข้อความด้านซ้ายมือในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปฏิบัติด้านขวามือตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u> การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของข้าพเจ้า					
2	การทำงานของผู้บริหาร เป็นที่นับถือของข้าพเจ้า					
3	ผู้บริหาร ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าพเจ้า					
4	พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ข้าพเจ้า ศรัทธา อยากทำงานด้วย					
5	ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร					
6	ผู้บริหาร แสดงให้ข้าพเจ้าเห็นถึง ความสามารถในการทำงาน					
7	ข้าพเจ้าไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร					
8	ข้าพเจ้าต้องการปฏิบัติตามแบบอย่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร					
9	ผู้บริหาร ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถจะชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
10	<u>การสร้างแรงบันดาลใจ</u> ผู้บริหาร กระตุ้นให้ข้าพเจ้ากระตือรือร้น ตระหนักเห็นคุณค่าของงาน					
11	ผู้บริหาร มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
12	ผู้บริหาร มีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวกกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	ผู้บริหาร อุตศตณเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
14	ผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
15	ผู้บริหาร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ในการทำงาน					
16	ผู้บริหาร แสดงความเชื่อมั่นว่างานของข้าพเจ้า จะบรรลุเป้าหมาย					
17	ผู้บริหาร ให้กำลังใจในการทำงานแก่ข้าพเจ้า					
18	ผู้บริหาร จูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตน					
19	<u>การกระตุ้นทางปัญญา</u> ผู้บริหาร แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน					
20	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน					
21	ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้าแสดง ความคิดเห็นในการแก้ปัญหาของงาน					
22	ผู้บริหาร ให้กำลังใจข้าพเจ้าในการคิดแก้ปัญหาการ ทำงาน					
23	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ข้าพเจ้าคิดแก้ปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ					
24	ผู้บริหาร สนับสนุนข้าพเจ้า ให้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน					
25	ผู้บริหาร กระตุ้นให้ข้าพเจ้าหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน					
26	ผู้บริหาร สนับสนุนให้ข้าพเจ้าใช้ข้อมูล หลักฐาน ใน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	ผู้บริหาร แสดงให้ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าสามารถ เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
28	<u>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u> ผู้บริหาร ให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ข้าพเจ้า					
29	ผู้บริหาร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล					
30	ผู้บริหาร ดูแล เอาใจใส่ข้าพเจ้าด้วยความสนใจ					
31	ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
32	ผู้บริหาร เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การ ทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
33	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
34	ผู้บริหาร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าในการทำงานของข้าพเจ้า					
35	ผู้บริหาร ให้โอกาสข้าพเจ้าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตาม ความต้องการ					
36	ผู้บริหาร สนับสนุนข้าพเจ้าอย่างเท่าเทียมกัน กับเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้บริหารจัดการสถานศึกษา ตามข้อความด้านซ้ายมือ ในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปฏิบัติด้านขวามือ ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>ด้านวิชาการ</u> ผู้บริหาร ให้การสนับสนุน ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
2	ผู้บริหาร ได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตร และสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3	การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น					
4	หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
5	หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน					
6	ผู้บริหาร จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
7	ผู้บริหาร จัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
8	ผู้บริหาร บริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ผู้บริหาร จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน					

ข้อ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	<u>ด้านงบประมาณ</u> ผู้บริหาร บริหารจัดการ วางแผนการเงินของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน					
11	ผู้บริหาร บริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตาม แผนอย่างเป็นระบบ					
12	ผู้บริหาร จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ พัฒนาสถานศึกษา					
13	ผู้บริหาร ดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ที่กำหนด					
14	ผู้บริหาร บริหารจัดการงบประมาณบรรลุ จุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการ และงานต่าง ๆ					
15	ผู้บริหาร มีการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการ บริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน					
16	ผู้บริหาร นิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณ ให้ผู้ร่วมงานทราบ					
17	ผู้บริหาร มีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหาร จัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา					
18	ผู้บริหาร จัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณ ของสถานศึกษา					
19	<u>ด้านการบริหารงานบุคคล</u> ผู้บริหาร มีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อย่างชัดเจน					
20	สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติ หน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการ ของ สถานศึกษา					
21	ผู้บริหาร จัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเอง					

ข้อ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ผู้บริหาร จัดให้มีการประชุม ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
23	ผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้าพเจ้า มีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	ผู้บริหาร มอบหมายงานให้ข้าพเจ้าปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
25	ผู้บริหาร จูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่					
26	ข้าพเจ้า มีความพึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหาร มอบหมายให้					
27	<u>ด้านการบริหารทั่วไป</u> ผู้บริหาร จัดให้มีการวางแผนการบริหาร และ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
28	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา					
29	ผู้บริหาร ให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของ สถานศึกษา					
30	การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้อง กับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
31	ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด					
32	ผู้บริหาร รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของสถานศึกษา					
33	ผู้บริหาร นำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการ สอน					

ข้อ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคารสถานที่เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
35	ผู้บริหาร จัดให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่นๆของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย					
36	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พึงพอใจ ในบริการที่ได้รับจากสถานศึกษา					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. อาจารย์ ดร. มารศรี สุธานีธิ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.ปานจักษ์ เหล่ารัตน์รพงษ์
คณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.จันทนา นนทิกกร ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1
4. นางยุบล อันล้ำเลิศ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนศรีทธาสมุทร จังหวัดสมุทรสงคราม
5. นางโสพิณ คชเสนีย์ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนถาวรานุกูล จังหวัดสมุทรสงคราม

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ง

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. โรงเรียนศรัทธาสมุทร
2. โรงเรียนถาวรานุกูล
3. โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย
4. โรงเรียนวัดลาดเป้ง
5. โรงเรียนท้ายหาด
6. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 70
7. โรงเรียนวัดปากสมุทร
8. โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม
9. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี
10. โรงเรียนบ้านคลองบางกก
11. โรงเรียนวัดดาวโด้ง
12. โรงเรียนสกลวิสุทธิ
13. โรงเรียนเมธีชุนหะวันวิทยาลัย
14. โรงเรียนวัดดอนมะโนรา
15. โรงเรียนวัดบางน้อย
16. โรงเรียนวัดบางกะพ้อม
17. โรงเรียนเทพสุวรรณชาญวิทยา
18. โรงเรียนวัดแก้วเจริญอำนวยการวิทย์
19. โรงเรียนวัดโคกเกตุ
20. โรงเรียนบ้านดอนจั่น
21. โรงเรียนบ้านคลองสมบูรณ์
22. โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม
23. โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม
24. โรงเรียนวัดสาธุชนาราม

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	ขวัญชัย จะเกรง
วัน เดือน ปีเกิด	20 พฤษภาคม 2500
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 42/1 หมู่ที่ 2 ตำบลบางแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 8 หมู่ 8 ถนน บ้านทุ่งน้อย ตำบลบางคนที อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม 75120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนศรัทธาสมุทร
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	โรงเรียนศรัทธาสมุทร 122 หมู่ที่ 3 ถนนเอกชัย ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2514	ประถมศึกษาปีที่ 7 จากโรงเรียนวัดบางจะเกร็ง (ประโชตประชานุกุล) อำเภอเมือง จังหวัด สมุทรสงคราม
พ.ศ.2517	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ.2519	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา จากวิทยาลัยครู หมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ.2521	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (อุตสาหกรรมศิลป์) จากวิทยาลัยครู พระนคร เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2525	ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (อุตสาหกรรมศิลป์) จากวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ.2551	ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร