

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1



สายอรุณ กิติยะ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สิงหาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สิงหาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา

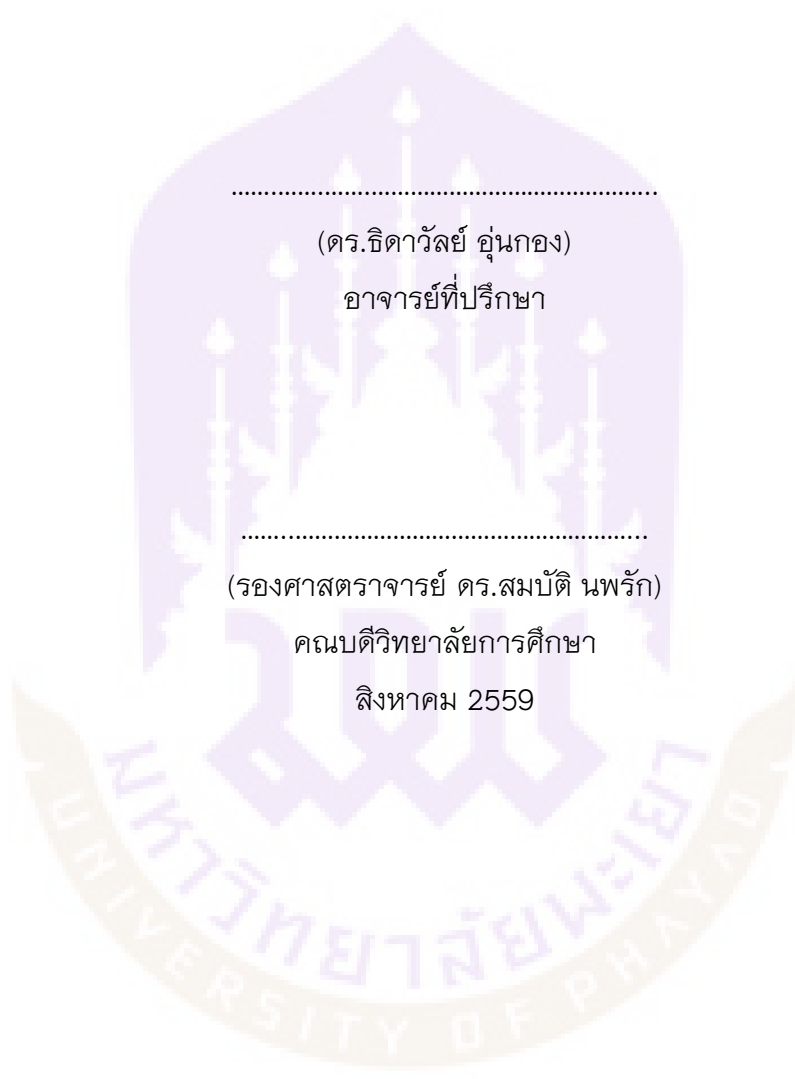
.....
(ดร.ธิดาวลัย อุ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

สิงหาคม 2559

The logo of the University of Phayao is centered in the background. It features a purple and gold emblem with a central figure and the university's name in Thai and English: 'มหาวิทยาลัยพะเยา' and 'UNIVERSITY OF PHAYAO'.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.ธิดาวลัย อุ่นกอง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน จนการวิจัยสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา นายณรงค์ เสาร์แก้ว ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านป่าเส้า และ นายบุญเลิศ แก้วดี รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้การวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อบุพการี ครอบครัว ครูอาจารย์ ที่ให้กำลังใจ อบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำและช่วยเหลือมาโดยตลอด

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนศิษย์ประสบความสำเร็จในวันนี้ ตลอดจนทุกท่านที่ได้มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด เป็นอย่างดี

สายอรุณ กิติยะ

เรื่อง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ผู้ศึกษาค้นคว้า: สายอรุณ กิตติยะ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา),

มหาวิทยาลัยพะเยา, 2559

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.ธิดาวัลย์ ชุ่นทอง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สุขภาพองค์การ

บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาสุขภาพองค์การของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จำนวน 291 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. สุขภาพองค์การในสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ และด้านการใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม ตามลำดับ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา ภาพรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Title: THE RELATIVITY BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND HEALTH MANAGEMENT FOR SCHOOLS IN CHIANGMAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

Author: Sai-arun Kittiya, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2016

Advisor: Dr.Thidawan Unkong

Keywords: Leadership of administrators, Health management for schools

ABSTRACT

The objectives of Transformational leadership of administrators and health management for schools in Chiang Mai primary educational service area office 1 are 1) To educate the transformational leadership of administrators. 2) To educate the health management for schools. 3) To educate the relativity between transformational leadership of administrators and health management for schools. The populations in this research are 291 teachers in Chiangmai primary educational service area office 1 from Stratified Random Sampling. The research tools is rating scale questionnaire was developed by author. Data analyses are frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson Correlation Coefficient.

Results indicated that

1. Transformational leadership of administrators is high. When considering the finding that, the highest is the charismatic, secondly is stimulation and motivational. The lowest is individualism.
2. Health management for schools is high. When considering the finding that, the highest is the manifest goal, secondly is the intensive of academic and conscientious. The value of technology and innovation is lowest.
3. The relativity between transformational leadership of administrators and health management for schools is positive relativity. Statistical Significance Level .05

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมุติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ	34
การบริหารสถานศึกษา.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
กรอบแนวคิดในการวิจัย	74
3 วิธีดำเนินการวิจัย	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	84
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1	86
ตอนที่ 3 สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1	92
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1	102
5 บทสรุป	103
สรุปผลการวิจัย	103
อภิปรายผลการวิจัย	107
ข้อเสนอแนะ	112
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	124
ภาคผนวก ข การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)	125
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	130
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	141
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า	142

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ.....	12
2 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	27
3 แสดงที่มาของรูปแบบการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	30
4 แสดงที่มาของรูปแบบการสังเคราะห์สุขภาพองค์การ	50
5 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	84
6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน	86
7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี คุณธรรมหรือการสร้างบารมี	87
8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	88
9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา.....	89
10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กับ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน.....	92
12	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม	93
13	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย.....	94
14	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร	95
15	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า.....	96
16	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีขวัญกำลังใจ.....	97
17	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมี คุณค่า.....	98
18	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
19	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ คุณภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความสัมพันธ์สามัคคี	100
20	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ คุณภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ	101
21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1	102
22	แสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC) ของแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา	125
23	แสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC) ของแบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณภาพองค์การในสถานศึกษา	127

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮไอ	12
2 แผนภาพตารางตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน	17
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	75
4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกขนาดของโรงเรียน	77



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีอันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เศรษฐกิจ การเมือง มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น อีกทั้งยังต้องพยายามปรับเปลี่ยน และดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมเกิดขึ้นแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นับว่า เป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของไทยเป็นภารกิจสำคัญและยิ่งใหญ่ที่ทุกคนทุกหน่วยงานองค์กรจะต้องร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยตัดสินใจ การปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งในเชิงความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือและภาวะการณ เป็นผู้นำในการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นด่วนที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาที่ดี มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถผลิตคนที่มีคุณภาพ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคโลกาภิวัตน์

ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปคือ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายในการดำเนินงาน โดยบริหารจัดการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารต้องหาวิธีบริหารจัดการในทุกรูปแบบเพื่อสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 56) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษาสอดคล้องกับ วาโร เฟ็งส์วัสดี (2549, หน้า 60) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์เข้าด้วยกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเป็นภาวะผู้นำอยู่ในตัวจึงจะสามารถพัฒนาองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) เสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรม มีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นทางพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ชี้นำและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง (Bass, 1999, หน้า 9-32 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22) โดยพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา

องค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามกาลเวลาและในโลกแห่งอนาคต ที่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีภาวะของความสมบูรณ์ที่สามารถดำรงอยู่ในสังคมด้วยดี หากเปรียบองค์การเป็นสิ่งมีชีวิต องค์การก็จะมีเกิดการเจริญเติบโต การเสื่อม และการตาย เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิต หากองค์การไม่สามารถทำงานหรือไม่ประสานสอดคล้องสัมพันธ์กัน องค์การนั้นก็เกิดแต่ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีสภาพความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น ทำให้องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้และเสื่อมสลายไปในที่สุด หากแต่ละส่วนของระบบทำงานได้ดี ระบบทุกระบบประสานสัมพันธ์กันทำงานกันได้อย่างสอดคล้อง สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายได้สำเร็จ องค์การก็จะบรรลุวัตถุประสงค์มีสุขภาพองค์การที่ดี (กรรณิการ์ เฟื่องประยูร, 2553, หน้า 11) ความสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ ให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างขององค์การ และสร้างบทบาทในการนำองค์การให้สังคมยอมรับต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ๆ และมีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis, 1986, pp. 15-16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 กำกับดูแลสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 93 โรงเรียน มีวิสัยทัศน์ คือ ภายในปี 2561 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านคุณภาพการศึกษาและการให้บริการในระดับสากล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยแผนพัฒนาที่จะพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางด้านการศึกษา ปูทางฝังคุณธรรมขยายโอกาสทางการศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ พัฒนาประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1, 2557) แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย แนวโน้ม ประชากรวัยเรียนส่งผลให้นักเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ส่งผล กระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนตามกรมและกระทรวงซึ่งมีการปรับเปลี่ยนตามรัฐบาล ดังนั้น เมื่อมี การเปลี่ยนรัฐบาล จึงต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนด้วย ส่งผลให้มีความล่าช้า ในการวางแผน การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่ ต้องมีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดในบางจุดเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนด การถ่ายทอดและการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติไม่ชัดเจน บุคลากรที่มาปฏิบัติงานบางส่วนไม่สามารถจัดการ เรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจากขาดแคลนครูในสาขาวิชา หลักการประสานงานภายในหน่วยงานเพื่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ ยังไม่เชื่อมโยงอย่างเป็น ระบบ

จากปัญหาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ประสบอยู่มี หลายปัญหาและปัญหาสำคัญที่สมควรปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อม ๆ กับการศึกษาสุขภาพองค์การที่จะบ่งบอก ความสมบูรณ์แข็งแรงของโรงเรียนในการปฏิบัติ ภารกิจให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษา ให้มี ประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
2. เพื่อศึกษาสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ทางบวก

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์กำหนด ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,181 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ขอบข่ายสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ประกอบด้วย 9 ด้าน ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย
3. การติดต่อสื่อสาร
4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
5. การมีขวัญกำลังใจ
6. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา
8. ความสมัครสมานสามัคคี
9. การมุ่งเน้นวิชาการ

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรตาม คือ สุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ซึ่งมี 9 ด้าน ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย
3. การติดต่อสื่อสาร
4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
5. การมีขวัญกำลังใจ
6. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา
8. ความสมัครสมานสามัคคี
9. การมุ่งเน้นวิชาการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้กำหนดนิยามศัพท์ ที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มรวมทั้ง จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากร

มีความศรัทธาไว้วางใจ และความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่างบริหารเป็นที่ประทับใจ สามารถนำพาบุคลากรเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อที่งานเห็นคุณค่าผลของการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคมเป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่า พันธกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความจริงใจ และรับฟังเหตุผลด้วยดี

2. สุขภาพองค์การ หมายถึงความถึง สภาพขององค์การที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบของ องค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมี 9 ด้าน ดังนี้

2.1 การใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับเชื่อถือในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชน สามารถใช้สิทธิพลของผู้บริหารไปบังคับบัญชาขององค์การทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและสามารถดำเนินการอยู่ได้

2.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยที่เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.3 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง องค์การจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องมีข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่พร้อมเสนอประกอบ การวินิจฉัยแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ

2.4 การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล มีการใช้งานที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความเครียดในการทำงานน้อย บุคลากรทำงานโดยไม่มีความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นงานที่เกินตัว มีความพอดีเหมาะสมในการวางตัวและแสดงบทบาทหน้าที่ตามที่องค์การต้องการ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องานเท่านั้น หากแต่ยังต้องรู้สึกที่ องค์การ ช่วยส่งเสริมให้เขามีการเรียนรู้และมีความก้าวหน้า

2.5 การมีขวัญกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การในลักษณะ ความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความสุข และมีความผูกพันที่ดีต่อองค์การ แสดงออกถึงการยอมรับในการปฏิบัติงาน มีความความพึงพอใจศรัทธาต่ออาชีพ สามารถตอบสนองความต้องการที่ผู้บริหารมอบหมายให้ได้ และร่วมส่งเสริมให้องค์การ มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2.6 การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า หมายถึง การที่องค์การมีความเจริญ พัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับกาลสมัยและสถานการณ์ในขณะนั้น

2.7 ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการ ช่วยแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด และเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.8 ความสมัครสมานสามัคคี หมายถึง การมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกัน และกันในยามวิกฤติ ร่วมกันและให้อภัยซึ่งกันและกันเมื่อบางฝ่ายทำงานบกพร่อง

2.9 การมุ่งเน้นวิชาการ หมายถึง การมุ่งเน้นวิชาการต้องเป็นภารกิจหลักของ โรงเรียน ผู้บริหาร ครูผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยให้ความสนใจ ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการพัฒนาครูทั้งความรู้ทั้งด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน (กรณีตำแหน่งผู้อำนวยการนั้นว่าง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

4. ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ในปีการศึกษา 2558

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 93 โรงเรียน

6. การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยอาศัยความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้รับ คือ

1. ได้ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 สามารถนำผลข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสภาพองค์การของสถานศึกษามาเป็นแนวทางในการส่งเสริมสภาพองค์การให้สมบูรณ์แข็งแรงยิ่งขึ้น

3. ได้ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การในสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าตำรา เอกสาร การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 แนวคิดภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ
 - 2.1 ความหมายของสุขภาพองค์การ
 - 2.2 แนวคิดเรื่องสุขภาพองค์การ
 - 2.3 มิติวัดสุขภาพองค์การ
3. การบริหารสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของผู้นำไว้ตามที่ ธิดาวลัยย์ ชุณหอง (2553, หน้า 2) ได้นำเสนอต่อไปนี้

ไฟเดออร์ (Fiedler, 1967) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

เดจโนคา (Dejnozka, 1983) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

กูต (Good, 1959, p. 313) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

บาร์นฮาร์ทและสไตน์ (Barnhart and Stein, 1956, p. 693) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่นำผู้อื่น

กูดเนอร์ (Gouldner, 1950, p. 17) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่พฤติกรรมของเขากระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมคล้ายตาม

กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายหรือเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership)

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้นได้มีผู้ให้นิยามไว้ ดังนี้

เฮมฟิล (Hemphill and Coons, 1957 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

แคทซ์และคานท์ (Katz and Kahn, 1978) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่า เป็นการใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำองค์การ

ริชาร์ดและอิงเกิล (Richards and Engle, 1986, p. 206) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

จาคอบส์และแจ๊คส์ (Jacobs and Jaques, 1990, p.281) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แบส (Bass, 1990, p. 19) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (leadership as a focus of group processes)
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (leadership as a personality and its effects)
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (leadership as an act or behavior)
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (leadership as an instrument of goal achievement)
5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (leadership as an emerging effect of interaction)
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (leadership as a differentiated role)

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (leadership as the initiation structure)
8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (leadership as the art of inducing compliance)
9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการใช้อิทธิพล (leadership as the exercise of influence)
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (leadership as a form of persuasion)
11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (leadership as a power relationship)
12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (leadership as a combination of elements)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดที่เกิดกระบวนการไม่ใช่ตัวบุคคล

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) 2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration)

1.1 พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

- 1.1.1 การมอบหมายงาน
- 1.1.2 การจัดทำมาตรฐานงาน
- 1.1.3 การประเมินการปฏิบัติงาน
- 1.1.4 การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาค่ดี

1.2 พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 1 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
1. เป็นกันเอง	1. วางแผน
2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2. ประสานงาน
3. ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	3. สั่งการ
4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4. แก้ไขปัญหา
5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน	5. ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	6. ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง



ภาพ 1 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา: วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 19

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย การศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

2.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่า การนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation)

3.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือ การที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียว โดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (no influence by others)

3.2 การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่า การตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3.3 การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

3.4 การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่ามียุทธพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (high influence by others)

สรุปคุณประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

1. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ (improved decision quality)
2. เพิ่มการยอมรับผลการตัดสินใจ (greater acceptance of decisions)
3. เพิ่มความเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ (better understanding of decisions)
4. พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (development of decision-making skills)
5. ช่วยให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น (enrichment of subordinate jobs)
6. ลดความขัดแย้งและสร้างทีมงาม (facilitation of conflict resolution and team building)

4. การศึกษาภาวะผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ (Leadership Based on the Use of Authority)

การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้แบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader)

4.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำ การตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่า เป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำ โดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจ โดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

4.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วยในการปฏิบัติงาน บริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงมักให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

4.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่หรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ จะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ

สรุปว่า ผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

5. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลิเคอร์ท (Likert's Four Systems of Management)

การศึกษานี้ ลิเคอร์ทได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative)

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Bennevolent-Authoritative)

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative)

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group)

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Bennevolent-Authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธา

ในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากนี้บางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

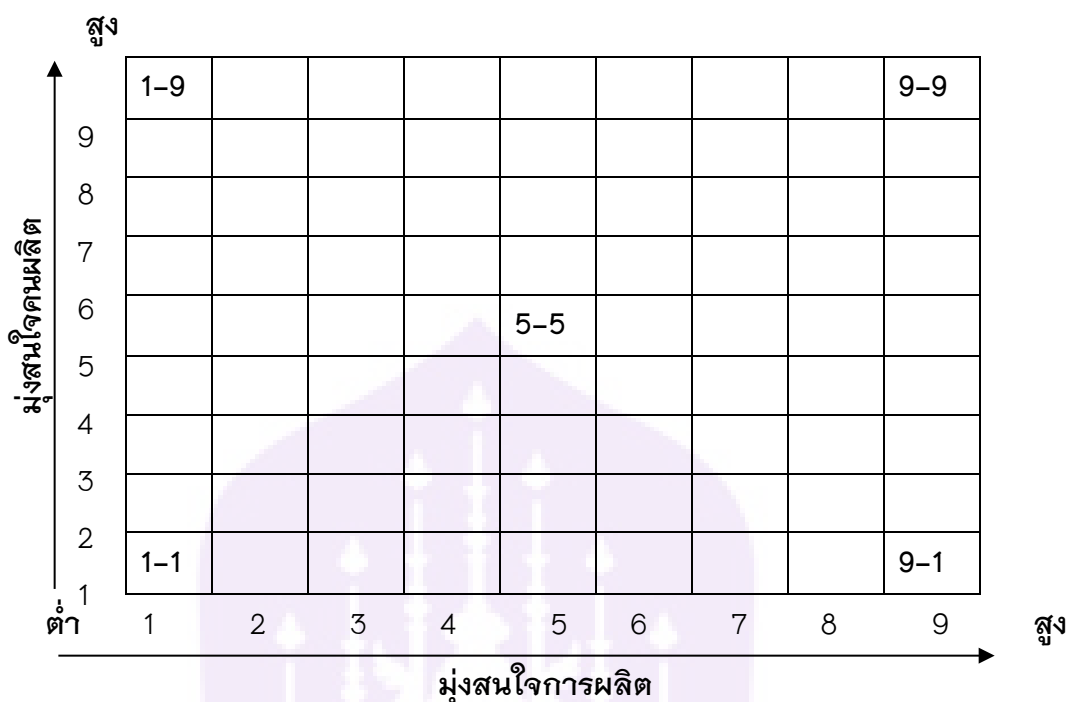
ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) ระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การ โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบน และเคียงข้างกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม

6. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในการจัดการ ตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วย พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ 1) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และ 2) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

6.1 มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้มีความวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

6.2 มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพ 2 แผนภาพตารางตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน

ที่มา: มัลลิกา บุญนาค, 2542, หน้า 43

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้ มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดตันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียง เล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่ มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้าน ต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่า ผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

7. การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin's the 3-D theory of Leadership)

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่า แบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin, 1970) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดิน แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation)

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่า หลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของเรดดินได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

2.1 แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่ยพยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวข้องกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน เชื่อว่า คนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตุของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงานมีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

2.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่น หรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานมาให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดตินั้น เสิรมัคคีดี วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำผู้เอาใจผู้คุมงานและผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำที่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับผิดชอบต่อผลผลิต ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น มิไว้ใจผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการของไทยหลายท่านได้มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554, หน้า 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพลจูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

เบิร์น (Burns, 1978, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยก ระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

บาส (Bass, 1985, p. 20 อ้างอิงใน แคทลียา ศรีใส, 2548, หน้า 27) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงาน องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

เบนนิส และนาณิส (Bennis and Nanus, 1985, p. 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตาม ให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การตัดสินใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ยูกิ (Yukl, 1998, p.20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000, pp. 150–151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

จากความหมายที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) เพิ่มพลังอำนาจ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่ม และเป้าหมายกลุ่ม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าทั้งต่อองค์การ และคนรอบข้าง

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ บาส (Bass, 1997, p. 133) และเบอร์น (Burns, 1978) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่า เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and others, 1996, p. 412 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Mushinsky, 1997, p. 373 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น (Burn, 1978 cited in Hughes et, al, 1999, pp. 290-293) เป็นแนวคิดแรกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง เบอร์นแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ผู้นำที่ใช้อิทธิพลเชิงอำนาจ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการใช้อำนาจควบคุม

พนักงาน โดยมีพฤติกรรมที่เน้นความสำเร็จของเป้าหมายของตนเอง หรือทำให้เกิดความพอใจในตัวผู้นำเอง แต่ไม่คำนึงถึงความคิดและเป้าหมายของพนักงาน และผู้นำจะเห็นพนักงานเป็นเพียงสิ่งของหรือวัตถุที่สามารถควบคุมบังคับได้ มากกว่าที่จะเห็นว่าเป็นบุคคลซึ่งแตกต่างกับผู้นำที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริง และได้รับการยอมรับจากพนักงานจะมองพนักงานถึงระดับความต้องการความสำเร็จในตัวของพนักงาน โดยผู้นำมีความต้องการความสำเร็จและเป้าหมายเดียวกันกับพนักงาน

เบอร์นเชื่อว่า ผู้นำ สามารถมีได้ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยแบบแรก คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กันในระดับของความต้องการที่มาพบกันทั้งสองฝ่าย การแลกเปลี่ยนสามารถเป็นไปได้ทั้งทาง เศรษฐกิจ การเมือง หรือความต้องการทางกายภาพลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้จะทำให้กลุ่มไม่มีความผูกพันอย่างยั่งยืน เพราะอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยน เบอร์น กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมหรือองค์การและองค์การจะอยู่ในสภาพเดิมต่อไป ภาวะผู้นำแบบที่สอง คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยการชักชวนให้พนักงานที่ค่านิยม และมีวัตถุประสงค์ที่สูงขึ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีการแบ่งปัญหาออกมาเป็นระบบ และมีวิสัยทัศน์ว่า องค์การควรจะมีรูปแบบใหม่ หรือองค์การควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ของกลุ่มนี้ จะเชื่อมโยงความใกล้ชิดระหว่างค่านิยมของผู้นำ และพนักงาน

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น (Burn, 1978 as cited in Yukl, 1994, pp. 350-351) เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะค้นหาวิธีที่ทำให้ผู้ตามมีจิตสำนึกที่สูงขึ้น โดยปลูกจิตสำนึกของผู้ตามให้มุ่งไปสู่อุดมการณ์ และมีค่านิยมทางศีลธรรมที่สูงขึ้น เช่น ความสงบสุข ความเคารพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความมีมนุษยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการสูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ผู้นำจะยกระดับผู้ตามให้ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า นอกจากนี้ เบอร์นได้แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยใช้พื้นฐานของอิทธิพลจากลำดับขั้นการบังคับบัญชาของราชการ โดยมองว่า องค์การแบบราชการจะให้ความสำคัญกับอำนาจโดยตำแหน่งให้ความเคารพในกฎระเบียบปฏิบัติมากกว่าพื้นฐาน

อิทธิพลในการแลกเปลี่ยนหรือการสร้างแรงบันดาลใจ เบอร์น กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับจุลภาค ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในระดับบุคคล และเป็นระดับมหภาค ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบของสังคมและปฏิรูปสถาบัน เบอร์นมองว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่คนละขั้วกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้คอยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนอง ทางด้านแรงจูงใจ รวมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม

นอกจากนี้ เบอธเห็นว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นได้ทั้งกระบวนการในระดับจุลภาค ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และยังมีอิทธิพลต่อบุคคลและกระบวนการระดับมหภาค ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมและในองค์การ

จากแนวคิดทฤษฎีของ บาส (Bass, 1985 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 19-20) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตามผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาสเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาสเห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด

บาสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอห์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้การให้รางวัลตอบแทน และบาส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส ยอมรับว่า ในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์ หรือเวลาที่แตกต่างกัน โดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมและองค์การ
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการสูงขึ้นตามลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ โดย บาส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

3.1 ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น มีความผูกพันต่อผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการสร้างความเข้าใจกับปัญหาจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำคัญของปัญหาได้

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่อง ภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสในปี ค.ศ. 1985 บาสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาสวินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ตาราง 2 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เป็นแบบเปลี่ยนแปลง สิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤติการณ์ เป็นลักษณะ
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	การเริ่มต้น (proactive)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- ความมีบุคลิกภาพพิเศษ
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการ แบบวางเฉย	- วิสัยทัศน์ - เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจาย อำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจการตัดสินใจ ในเป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็น ทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง ความต้องการ ได้รับการตอบสนอง แยกองค์การ ออกจากปัจเจกบุคคล - การทำงานตามที่คาดหวัง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่ คาดหวัง
ผลที่ได้		- ก้าวกระโดดในการทำงาน

นอกจากนั้น บาสยังได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บน พื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติใน องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-25) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)

เบนนิสและนานุส (Bennis and Nanus, 1985 อ้างอิงใน สุพรรณิ โสมาเกตู, 2556, หน้า 29) กล่าวว่า เพื่อให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์
2. การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ทิชี และอุลริช (Tichy and Ulrich, 1990 อ้างอิงใน ทศนีย์ เศษรักษา, 2556, หน้า 29) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้นที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหาร องค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างภาพ การสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกเป็นบุคคล สำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรู้ในทัศนภาพ
2. การสร้างความผูกพันบุคลากรขององค์การอย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจ และทัศนภาพให้มีชีวิตชีวาจากผู้นำคนก่อน
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นมาแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือกการพัฒนาการประเมิน และการให้รางวัลเป็นเรื่องหลัก สำหรับการเปลี่ยนแปลง

เซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1989, pp. 19–27 อ้างอิงใน ทศนีย์ เศษรักษา, 2556, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจะต้องมีลักษณะเป็นแบบ เสริมสร้าง ปลุกศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตัว ส่งเสริมการใช้อำนาจเพื่อการสร้างสรรค์ ยอมรับความเห็นแตกต่าง เป็นผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน มีคุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติดีมีใช้แค่การกระตุ้นให้ตระหนักถึงแต่ เป้าหมายเป็นหลัก

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996, pp. 512–534) ได้ศึกษารูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเป็นพฤติกรรม ของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุสิ่งที่เกิดขึ้นว่า จะมีการปรับเปลี่ยน อย่างไร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ดีตามไปด้วย
2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม คือ ความสามารถในการยอมรับ ไม่ว่าจะ เรื่องความสามารถในการทำงาน ความตั้งใจมุ่งมั่นให้งานนั้นสำเร็จไปด้วยดี ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของกลุ่ม ไม่ยึดมั่นหรือถือคติสูงเกินไป รู้จักให้เกียรติผู้อื่นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อ การทำงานร่วมกัน
3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดง ให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึก และ ความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเอง ชื่นชม และยินดีแก่ผู้ร่วมงาน
4. การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่ บุคลากรในโรงเรียน การทบทวน ตรวจสอบ การทำงานของตนเองในปัจจุบันว่า มีข้อบกพร่อง อย่างไร และหาวิธีคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

ตาราง 3 แสดงที่มาของรูปแบบการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด ภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์		การมีปฏิสัมพันธ์		การสร้างแรงจูงใจ	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	คุณธรรมจริยธรรม	การบรรลุเป้าหมาย
	ทัศน์	ทัศน์	และ	พันธ	สร้าง	การ	ความ	เป็น	จริย
การเปลี่ยนแปลง			การมี	ผล	ใจ	ญา	คน		
บาส (1985)			/		/	/	/		
เบอร์น (1978)			/			/	/		
บาสและอโวลีโอ (1994)			/		/	/	/		
เบนนิสและนานิส (1985)	/					/			
ทิชีและอูลริช (1990)		/		/	/				
เซอร์จิโอ (1989)					/			/	/
เลทวูดและแจนซ์ (1996)	/				/	/			/
รวม	2	1	3	1	5	5	3	1	2

หมายเหตุ: * เกณฑ์การเลือกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป

จากความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในองค์การ โดยการกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้เกิดการกระทำที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตรงกับทฤษฎีของ บาสและอโวลีโอ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต สามารถไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะต้องมี

วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างอิงใน รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24) กล่าวว่า การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา จนผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจทุกครั้งที่ได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ และผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และเห็นแก่ผู้อื่นและเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรมีความศรัทธาไว้ใจ และความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่างบริหารเป็นที่ประทับใจ สามารถนำพาบุคลากร เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจ มีการแสดงออกกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

Bass (1985, p. 64 อ้างอิงใน ทศนีย์ เศษรักษา, 2556, หน้า 31) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจลูกน้องให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำ เพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม โดยวิธีการโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1. ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2. ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ ว่าสิ่งที่เขากำหนดมีวัตถุประสงค์อย่างไร 3. สร้างความคาดหวังความสำเร็จให้ผู้ตาม โดยภาวะผู้นำ การดลบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นการเร้าใจของผู้ตามให้ปฏิบัติงาน

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างอิงใน รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิด

แรงดลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว โดยจะต้องผ่านการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการปัญหาที่ตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคมเป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวนให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่าพันธกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล

บาส (Bass, 1999 อ้างอิงใน โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม, 2547, หน้า 31-32) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญาเป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจบาทและยอมรับในบทบาท

แพลน (Plant, 1987 อ้างอิงใน ทศนีย์ เศษรักษา, 2556, หน้า 31) กล่าวว่า สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจะใช้การกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์การ คือ

1. กลุ่ม หรือองค์การที่ถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามปั่นป่วน
2. เกิดปัญรุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน
4. ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถจะ

แก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง จะต้องมีความสามารถในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาของตนและผู้ตาม โดยวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบกับองค์การอื่น ๆ

อรุณ รักรธรรม (2534, หน้า 198-202 อ้างอิงใน ทศนีย์ เศษรักษา, 2556, หน้า 36) กล่าวว่า บุคลิกภาพของผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้นำ คือ การมีความสามารถทางด้านปัญญา สามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ มีเซาร์ปัญญา ไหวพริบ วิวินิจฉัยปัญหา สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทันที่ ควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดออกในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยความเรียบร้อย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ดูแลเอาใจใส่ และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ Zaleznik (1989, p. 74) กล่าวว่า การที่จะมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลตลอดเวลา เป็นรากฐานในการตัดสินใจในหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น ผู้นำต้องมีการส่งเสริมสื่อสารแบบสองทาง และมีการจัดการด้วยวิธีการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามว่าต้องการได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ โดยการสนับสนุน ช่วยเหลืออย่างเต็มที่

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความจริงใจ และรับฟังเหตุผลด้วยดี

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ

ความหมายของสุขภาพองค์การ

คำว่า สุขภาพ หมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี มิใช่เพียงแต่ความปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพเท่านั้น ส่วนคำว่า องค์การ หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็เช่นเดียวกับคนนั่นเอง ที่ต้องการการมีสุขภาพดี ดังนั้น การที่องค์การจะมีสุขภาพดี จึงมีความหมายว่า องค์การนั้นสามารถดำเนินกิจการได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม

สุขภาพองค์การเป็นคำที่ค่อนข้างใหม่ เพิ่งนำมาใช้ในวงการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ โดยมายส์ (Miles, 1973) ได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน และให้ทัศนะว่า วิธีการที่จะจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความหมายสมบูรณ์ได้นั้น ต้องเริ่มมาจากการศึกษาสุขภาพองค์การเป็นสำคัญ ในระยะเริ่มแรกของการศึกษาค้นคว้าเป็นการศึกษาองค์การเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกับองค์การให้น่าอยู่ น่าทำงาน หรืออย่างน้อยที่สุดให้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ และได้เสนอข้อคิดเพิ่มเติมสำหรับการพิจารณาความหมายของสุขภาพองค์การที่ดีว่า เป็นสภาพองค์การที่สามารถคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการให้องค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ตลอดจนความสามารถขององค์การในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้

คำว่า “สุขภาพองค์การ” (Organizational Health) เป็นการรวมคำสองคำระหว่าง

“สุขภาพ” (Health) กับ “องค์การ” (Organization) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาความหมายของทั้ง 2 คำ ดังนี้

สุขภาพ (Health) ตามความหมายในพจนานุกรม กล่าวว่า สุขภาพ หมายถึง ความสุข ปราศจากโรค ความสบาย แต่คำจำกัดความในธรรมนูญขององค์การอนามัยโลก ปี 1984 (The World Health Organization: WHO) ได้บัญญัติไว้ว่า สุขภาพหมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดีมิใช่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพเท่านั้น (พินิจ ธิมมา, 2548, หน้า 15) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สุขภาพ หมายถึง ภาวะที่มีความรู้สึกจะใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข และการที่จะอยู่อย่างมี

ความสุขมีหลายองค์ประกอบ เช่น ไม่มีอาการเจ็บไข้รุนแรง มีกำลังใจและอารมณ์ดี จิตใจผ่องใส รู้สึกว่า ตนเองมีชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าการงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีความเดือดร้อนเรื่องหนี้สิน หรือปัญหาครอบครัวที่หนักหนาจนแก้ไขไม่ได้ด้วยตนเอง (สรารุติ ปุริสา, 2553, หน้า 11-12)

ส่วนคำว่า องค์การ (Organization) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน คือ การดำเนินงานขององค์การต้องมีเป้าหมายหรือมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานบางอย่างร่วมกัน และมีนักวิชาการบางส่วนที่มีความคิดเห็นแตกต่าง ดังนี้

เฮอริเบิร์ต จี ฮิกส์ (Hicks, 1972, p. 6) ให้ความหมาย “องค์การ” คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ (Interact) ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย

โจเซฟ แอล แมสซี (Massie, 1981, pp. 51-55) ให้ความหมาย “องค์การ” คือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการกำหนดกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่าง ๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ ให้แก่สมาชิกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

พิภพ วงษ์เงิน (2547) ให้ความหมาย องค์การ คือ โครงสร้างของหน่วยงานที่บุคคลหลายคน ร่วมประสานสัมพันธ์ จัดการต่อปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีระบบและถาวร เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยให้จัดบุคคลปฏิบัติงานที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน กำหนดวิธีการดำเนินการตามปรัชญาขององค์การ

วิเชียร ดอนวิชา (2550) ให้ความหมาย “องค์การ” หมายถึง กระบวนการให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติกิจกรรมหรืองานใด ๆ ของบุคคลสองคนหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีทิศทางและมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิสัมพันธ์กันของกลุ่ม โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ เทคนิควิธีการ หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการช่วยแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมหรืองานนั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

วัลลี พุทโสม (2550) ให้ความหมายองค์การ (Organization) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่รวมตัวกันทำงานภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มโดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก

จากข้อความดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า องค์การ คือ หน่วยงานที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือหลาย ๆ คน มาร่วมประสานสัมพันธ์ จัดการต่อปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีทิศทาง มีระเบียบแบบแผน และมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิสัมพันธ์กันของกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อรวมคำว่า สุขภาพ (Health) กับองค์การ (Organization) เข้าไว้ด้วยกันก็จะทำให้เกิดความหมายของคำว่า สุขภาพองค์การ (Organizational Health) ขึ้น ซึ่ง ทวีศักดิ์ เดชสองชั้น (2546)

ให้ความเห็นว่า เมื่อนำความหมายทั้ง 2 คำมารวมกันเป็นคำใหม่ คือ คำว่า “สุขภาพองค์การ” (Organizational Health) ตามนัยดังกล่าว อาจให้ความหมายได้ว่า เป็นภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์การที่สามารถคงอยู่ในสังคมได้ด้วยดี ซึ่งมีผู้วิจัยหลายท่านได้อธิบายความหมายไว้ดังนี้

กลอยใจ ชวนศรีไพบุลย์ (2548) ให้ความหมายของคำว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง สถานภาพการปฏิบัติงานในองค์การที่สามารถดำรงภารกิจได้ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม มั่นคงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วราพร จันทรเดช (2548, หน้า 22) ให้ความหมาย สุขภาพองค์การ หมายถึง ลักษณะหรือสภาพที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคงมีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สมาชิกในองค์การได้ทั้งสองประเด็นนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารนั่นเอง เพราะหน้าที่รับผิดชอบของการบริหาร คือการรับผิดชอบต่อสุขภาพขององค์การ

พนม สุวรรณหงส์ (2548) ให้ความหมายของสุขภาพองค์การได้ว่า หมายถึง การที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะเผชิญสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้องค์การดำเนินงานขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สะอาด โพธิกำชัย (2548, หน้า 17) ให้ความหมายสุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินงานของกิจการให้มีความก้าวหน้าและมั่นคง มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเมื่อองค์การเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นมา สามารถที่จะจัดการปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและกิจการสามารถดำรงอยู่ต่อไป

ปวีตรัฐ โปกุล (2550) ให้ความหมายสุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการเจริญและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิผลและการดำเนินการได้ทั้ง 2 ประการนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารนั่นเอง เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อสุขภาพองค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สุขภาพองค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการบริหารภายในที่ราบรื่น มีความพร้อมที่จะ

เผชิญสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่มาคุกคาม ภายในระบบสังคม ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ส่วนสุขภาพองค์การของโรงเรียนมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้อธิบายความหมายไว้ ดังนี้

ชฎาพร ยืนยงกิตติชัย (2547) ให้ความหมายสุขภาพองค์การของโรงเรียน หมายถึง สภาพของโรงเรียนที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้มีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

ประเสริฐ พิมลสกุล (2548) เสนอคำจำกัดความของสุขภาพองค์การของสถานศึกษา ในการศึกษา หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบของสถานศึกษา มีศักยภาพในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความมั่นคงในหน่วยงาน มีความสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

กิจกิจพัฒน์ พันธุ์แจ่ม (2549) ให้ความหมายของสุขภาพองค์การของโรงเรียน หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่มีการศึกษา มีศักยภาพในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความมั่นคงในหน่วยงาน มีความสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

จึงสรุปว่า สุขภาพองค์การของโรงเรียน หมายถึง สภาพของโรงเรียนที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบของโรงเรียน ซึ่งสามารถตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้สถานศึกษา มีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

แนวคิดเรื่องสุขภาพองค์การ

เบคฮาร์ด ริชาร์ด (Beckhard, 1969, p. 149 อ้างอิงใน สรวุฒิ ปุริสา, 2553, หน้า 16) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีประสิทธิผลหรือองค์การที่มี “สุขภาพดี” ประกอบด้วย

1. ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นส่วนใหญ่ ส่วนย่อย หรือในส่วนตัวบุคคล ก็ตาม ทุกคนจะดำเนินงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายรวมขององค์การ และในขณะเดียวกันทุกคนทุกกลุ่มก็จะมุ่งดำเนินงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และจะต้องสอดคล้องประสานกับหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้เป้าหมายรวมขององค์การสัมฤทธิ์ผลไปได้ แต่ถ้าต่างฝ่ายทำเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยหาได้สนใจต่อความเกี่ยวข้องกันสัมพันธ์กับงานของคนอื่นแล้วก็จะทำให้มีอุปสรรคขัดข้องต่อการบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ

2. การจัดรูปแบบโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยยึดเอาหน้าที่การงานเป็นหลัก ในการจัดแบ่งหรือการรวบรวมคนในองค์การ จะเป็นรูปแบบลักษณะหนึ่งลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยในเรื่องของปัญหาการงานที่ปฏิบัติหรือโครงการที่มีอยู่ในองค์การนั่นเอง และกล่าวอีกนัยหนึ่งคือพันธกิจจะเป็นเครื่องกำหนดโครงสร้างขององค์การ

3. การตัดสินใจกระทำในแหล่งที่มีข่าวสารข้อมูลอยู่นั้น หรือไม่ว่าจะกระทำใกล้แหล่งข่าว ข้อมูลที่มีอยู่นั้นให้มากที่สุด และการตัดสินใจนั้นก็จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงเลยว่า แหล่งข้อมูลนั้น จะอยู่ในระดับใดในแผนภูมิองค์การ

4. ระบบการให้รางวัลความดีความชอบ ตลอดจนระบบการให้โทษต่อหัวหน้างาน ทุกระดับจะพิจารณาจากผลของปัจจัยเหล่านี้ คือ

4.1 ผลผลิตหรือบริการที่ผู้ที่มีส่วนปฏิบัติและส่งผลโดยตรงไปสู่เป้าหมายของ องค์การหรือหน่วยงาน

4.2 การอบรมและพัฒนาให้ลูกน้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และสามารถทำงานโดยยืนอยู่บนขาของตนเองได้

4.3 ความสามารถในการสร้างความแข็งแกร่งในหมู่คณะบุคคลของตน (Team Building) โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์การ

4.4 ระบบการให้บำเหน็จรางวัล จะไม่เน้นการแข่งขันกันเพื่อความดีความชอบ แต่จะเน้นที่การนำเอาพลังต่าง ๆ มารวมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิผลขององค์การ ให้ได้มากที่สุด การให้บำเหน็จรางวัลจะแบ่งปันกันไปตามความสามารถของคนในการบรรลุ เป้าหมาย

4.5 การติดต่อสื่อสารข้อความทั้งในแนวราบและแนวตั้งจะมีลักษณะที่สัมพันธ์กัน อย่งดี โดยไม่มีการบิดเบือนหรือผิดเพี้ยนไปจากข้อเท็จจริงในการติดต่อสื่อสารข้อความนี้ บุคคลแต่ละคนจะมีความเปิดเผย และกล้าเผชิญหน้าซึ่งกันและกันในเรื่องข้อเท็จจริง นอกจากนั้นข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ ตลอดจนความรู้สึกลึกซึ้งคิดในการติดต่อสื่อสารนั้น ก็มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีด้วย

4.6 กิจกรรมในอันที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกรู้สึกหรือเกิดทัศนคติคิดเอาแพ้เอาชนะ ในระหว่างพวกเดียวกันเองจะมีน้อยที่สุด แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามที่พบว่า มีสถานการณ์ที่สื่อให้เห็นถึงความขัดแย้งที่จะเป็นปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ต้องถือสิ่งนั้นเป็นเรื่องที่จะต้องรีบแก้ไขโดยเร่งด่วน และความพยายามในการที่จะหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ร่วมกันในทุกระดับจะต้องมีขึ้น ในทันที

4.7 ในองค์การจะมีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นไปในเชิงโต้แย้ง ซึ่งเกี่ยวกับเรื่อง การงานที่ปฏิบัติและเรื่องโครงสร้างต่าง ๆ มากมาย ตรงกันข้ามความขัดแย้งและอุปสรรค ข้อขัดข้องในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างกันและกันจะมีน้อยมาก

4.8 องค์การจะอยู่ในลักษณะ “ระบบเปิด” ทุก ๆ ส่วนทุก ๆ ฝ่ายในองค์การจะมีความรู้สึก และมองเห็นว่า ต่างฝ่ายต่างก็มีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกันและกัน นอกจากนี้ก็ยังมีต่อสภาพแวดล้อม อื่นที่อยู่นอกเหนือองค์การอีกด้วย

4.9 จะมีการยึดถือค่านิยมร่วมกัน และจะมียุทธวิธีทางการจัดการเพื่อสนับสนุน ให้มีการยึดถือค่านิยมนั้น ๆ ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อความพยายามในการที่จะช่วยเหลือให้ทุกคน ทุกกลุ่มในองค์การดำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้แต่ละคนสามารถที่จะ พัฒนาตนเองให้เข้ากลุ่มและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อีกด้วย

4.10 องค์การและผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะดำเนินงานไป โดยถือหลักของการวิจัย ปฏิบัติการ การปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปก็จะอาศัยกลไกในเรื่องของข่าวสารย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้ แต่ละคนในแต่ละกลุ่มเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงของพวกเขาเอง

4.11 มีกิจกรรมและผลงานทางด้านฝึกอบรมและพัฒนาที่สื่อแสดงว่า องค์การ ยอมรับและเห็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ

4.12 มีแผนในการเปลี่ยนแปลงปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปใน ลักษณะที่เป็นหลายลักษณะอักษร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอยู่เสมอ

แมททิว (Matthew, 1973, pp. 435-441 อ้างอิงใน สราวุฒิ ปุริสา, 2553, หน้า 20) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า องค์การที่ดีนั้นควรจะเริ่มจากการศึกษาสุขภาพขององค์การเป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันของบุคคลในองค์การ และปรับปรุงองค์การ ให้มีสภาพและบรรยากาศในการทำงานที่ดี นั่นคือ องค์การจะเป็นสถานที่ที่น่าอยู่ น่าทำงาน และน่าเรียนรู้ หรืออย่างน้อยที่สุด ก็ควรให้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ อย่างเป็นระบบ และยังได้เสนอแนะการพิจารณาความหมายของสุขภาพขององค์การที่สมบูรณ์ว่า เป็นสภาพขององค์การที่สามารถที่จะดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีการปรับตัวและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาานาน ตลอดจนสามารถแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้

เบนนิส (McFarland, 1979, p. 439 อ้างอิงใน ประทุม คงเมือง, 2549, หน้า 45-46) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า องค์การที่มีสุขภาพดี จะมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ตระหนักในเอกลักษณ์ของตน (Sense of Identity) และต้องมีความสามารถในการทดสอบ สภาพความเป็นจริงในสังคม (Capacity to Test Reality) สภาพการณ์ที่มีรวมตัวกัน มีข้อจำกัด

ของผลผลิต มีการแข่งขันและพนักงานไม่สนใจทำงาน พนักงานมีพฤติกรรมผลัดดันความต้องการของตนเหนือเป้าหมายขององค์กร เป็นกลุ่มอาการที่แสดงว่าสุขภาพไม่ดี

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1982, p. 234 อ้างอิงใน พินิจ ธิดา, 2548, หน้า 14) อธิบายว่า สุขภาพองค์การ (Organization Health) เป็นกรอบแนวคิดหนึ่งในการอธิบายบรรยากาศของโรงเรียน และอธิบายว่า โรงเรียนมีสุขภาพดี (Healthy School) จะปลอดจากแรงกดดันจากสังคม ชุมชน และผู้ปกครอง ผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เน้นทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้นำและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งการกระทำและความคิด อาจารย์ในโรงเรียนที่มีสุขภาพดี จะผูกพันกับการเรียนการสอน ตั้งมาตรฐานการเรียนการสอนไว้สูง และสามารถปฏิบัติได้ นักเรียนต้องเรียนอย่างหนัก มีแรงจูงใจในการเรียนสูง ยอมรับในการเรียนเก่งของเพื่อน อุปกรณ์การเรียนการสอนมีอย่างเพียงพอ อาจารย์มีความจริงจังต่อกัน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและภาคภูมิใจในสถาบันของตน

จึงกล่าวได้ว่า สุขภาพองค์การเป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ความสามารถขององค์การ องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์นั้น แสดงว่าการบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จองค์การสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานอย่างราบรื่นและเคลื่อนไหวสมาชิกในองค์การมีความสุข มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ยึดหลักบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์เปรียบเสมือนคนที่เจ็บป่วยร่างกายไม่สมบูรณ์เป็นอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกและผู้บริหารขาดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นทำให้องค์การคงอยู่ได้ แต่ไม่พัฒนาหรืออาจทรุดลงกว่าเดิม

มิติวัดสุขภาพองค์การ

การใช้มิติวัดสุขภาพองค์การของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผู้วิจัยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การของนักวิจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดในการใช้มิติวัดสุขภาพองค์การ ดังต่อไปนี้

พาร์สันส์ (วิเชียร ดอนวิธา, 2550, หน้า 13) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากต่อการศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ คือ ระบบสังคมเป็นระบบของการกระทำ การกระทำเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้กระทำ ผู้กระทำ คือ บุคคล หน่วยของการกระทำ คือ บทบาท ระบบสังคมมีความสมดุลและมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เปรียบได้กับระบบการทำงานของสิ่งมีชีวิตทุกระบบจะมีบทบาท 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation: A) เป็นการกระทำของระบบเพื่อแสวงหาทรัพยากรที่มีอยู่ จากสภาพแวดล้อมสำหรับเป็นตัวป้อนระบบ

2. การบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Attainment: G) เป็นการกระทำเพื่อนำระบบไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย

3. การบูรณาการ (Integration: I) เป็นการกระทำเพื่อรักษาคุณค่าทางสังคมเพื่อการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. การรักษาแบบแผน (Latent Pattern Maintenance: L) เป็นความสามารถในการที่จะรักษาระเบียบแบบแผน การรักษาค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนการแสดงออกหรือซ่อนเร้นภายใน

แนวคิดหลักของทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สันส์ (Parsons's Theory) อาจสรุปได้ คือ 1. ระบบทุกระบบมีหน้าที่ 4 ประการ คือ การปรับตัว (A) การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (G) การบูรณาการ (I) และการรักษาแบบแผน (L) 2. หน้าที่แต่ละอย่าง (AGIL) สามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อยและแบ่งเป็นระบบย่อย ๆ ต่อไปได้อีก 4 ระบบย่อย ๆ เช่นกัน 3. ส่วนต่าง ๆ ของระบบมีความสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 4. ระบบสังคมมีความสมดุลเมื่อเกิดความไม่สมดุลขึ้น ระบบจะปรับตัวเข้าสู่ความสมดุลอีกครั้งหนึ่ง

สุขภาพองค์การเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ยังชี้ประสิทธิภาพขององค์การ เป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ องค์การที่มีสุขภาพดีแสดงว่า การบริหารงานขององค์การนั้น ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ราบรื่น สมาชิกในองค์การมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมีกิจกรรมร่วมกันและองค์การมีผลผลิตในระดับสูง

สุขภาพองค์การสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรใน 7 มิติ ดังนี้

1. ความเข้มแข็งขององค์การ (Institutional Integrity) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนไว้ได้ ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเผชิญปัญหาและความยุ่งยากของสังคมได้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนับเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน อันประกอบด้วย นโยบายของโรงเรียน ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายเปิดประตูโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ความพร้อมของโรงเรียนในด้านอาคารสถานที่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนความพร้อมของชุมชน ซึ่งทราบถึงสภาพปัญหา และวิธีที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ นอกจากนี้ โรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของชุมชน เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้แสวงหาความรู้ และเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ของทางโรงเรียนได้ หากทางโรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะเป็นการพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น

2. อิทธิพลของผู้บริหาร (Principal Influence) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันในข้อเสนอและข้อพิจารณา

ยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้บริหารมีอิสระจากอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนรู้จักใช้กลวิธีที่เหมาะสม ได้แก่ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุมงานและการมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดอิทธิพลผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานอย่างที่คุณบริหารต้องการ ภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งสร้างความเป็นมิตร ใจกว้าง เป็นที่ฟัง เปิดเผย และสนับสนุนโดยแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีความสามารถในการจัดสวัสดิการแก่ครูในโรงเรียนได้ รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนครู ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งสร้างความเป็นมิตร ใจกว้าง เป็นที่ฟัง เปิดเผย และสนับสนุนโดยแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีความสามารถในการจัดสวัสดิการแก่ครูในโรงเรียนได้ รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนครู ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

4. ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นทั้งงานและความสำเร็จของงาน โดยสร้างความเข้าใจในเรื่อง เป้าหมาย ภารกิจ กฎ ระเบียบต่าง ๆ และวิธีปฏิบัติ มีทัศนคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐานการทำงานและมีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะองค์การใด ผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์การที่เคยเฉื่อยชาเชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉง

5. การสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน ซึ่ง โรบบินส์และคอลลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2003, p. 93) กล่าวถึงเทคนิคในการจัดสรรทรัพยากรว่า เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขึ้นแล้ว ผู้บริหารก็ต้องให้ความสนใจว่าจะทำอย่างไรหรือจะมีวิธีการใด คือ เน้นที่จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายให้ได้ องค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร (Resources) ทั้งหลายร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย เงิน วัสดุ คน สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนต่าง ๆ เช่น ชื่อตราสินค้า สิทธิบัตร ชื่อเสียง ฐานข้อมูล รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง ทัศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจหรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะ บากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย ดังนั้นขวัญจึงเป็นสิ่งที่ไหลตัวเปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะพลวัตอยู่เสมอ (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2541, หน้า 364)

7. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (Academic Emphasis) หมายถึง ความพยายามของทางโรงเรียนที่จะทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการกำหนดเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการจัดสภาพการเรียนการสอนที่ดี เป็นระบบและเคร่งครัด งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญ และเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานทางด้านวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างและมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลตลอดจนการจัดกิจกรรมให้นักเรียน

ไมลส์ (Mile, 1969) ได้เสนอบทความกล่าวถึงการศึกษาสุขภาพองค์การไว้ว่า เป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในหนังสือชื่อ Organizations and Human Behavior: Focus on Schools โดยแบ่งลักษณะของสุขภาพองค์การหรือมิติที่ใช้ชี้วัดสุขภาพองค์การ (Miless Dimensions of Organizational Health) ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของระบบ 3 ด้าน รวม 10 มิติ ดังนี้

1. ความต้องการด้านภารกิจ (Task Needs) พิจารณาจาก

1.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Focus) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายองค์การ ซึ่งจะต้องมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

1.2 ความเพียงพอของการสื่อสาร (Communication Adequacy) หมายถึง องค์การต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การ

2. ความต้องการด้านบำรุงรักษา (Maintenance Needs) พิจารณาจาก

2.1 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource Utilization) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร ประเภทสื่อ วัสดุการเรียน งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เหมาะสมกับความต้องการของครูและนักเรียน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนอย่างสูงสุด

2.2 ความสมัคคีสามัคคี (Cohesiveness) หมายถึง การมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกันและกัน

2.3 การมีขวัญและกำลังใจ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกในจิตใจที่ดีของคณะครู ในโรงเรียนโดยแสดงความเป็นมิตรรักใคร่สนิทสนม มีน้ำใจกว้าง ไว้ใจซึ่งกันและกัน มีความกระตือรือร้นที่จะสอน ช่วยเหลือกันทำงาน มีความเต็มใจและภูมิใจที่จะปฏิบัติงาน ในโรงเรียนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ความต้องการด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Growth and Changefulness Needs or Growth and Development Needs) พิจารณาจาก

3.1 การมีนวัตกรรมใหม่ (Innovativeness) หมายถึง การคิดค้นวิธีการแนวคิดใหม่ทางการศึกษาขึ้นมา เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น

3.2 ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อม

3.3 การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยากที่เกิดจากกระบวนการปรับตัวได้ดี

3.4 ความเหมาะสมของการแก้ปัญหา (Problem-Solving Adequacy) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด

จากที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า มิติที่ใช้วัดสุขภาพองค์การทั้ง 10 มิติตามข้อเสนอของไมลส์นั้น เป็นแนวคิดที่กำหนดขึ้นมาภายใต้กรอบแนวคิดขององค์การที่เป็นระบบเปิด ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว อันมีลักษณะของการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างระบบย่อยตลอดเวลา และโดยประการนี้เอง สุขภาพองค์การจึงนับเป็นผลผลิต (Output) ที่ออกมาจากระบบ อันแสดงถึงความสามารถขององค์การ ซึ่งเมื่อมององค์การในเชิงระบบ เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993, pp. 9-10) ได้เสนอไว้ว่า องค์การมีระบบย่อยที่เป็นองค์ประกอบเปรียบเทียบได้เช่นเดียวกับระบบมนุษย์ (Human Systems) อันมีระบบย่อยของมนุษย์ (Human Sub-system) ระบบโครงสร้าง (Structural Sub-system) ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Sub-system) และระบบเทคโนโลยี (Technological Sub-system) เป็นส่วนประกอบ ซึ่งในแต่ละระบบย่อยนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกการทำงานเช่นเดียวกับอวัยวะของร่างกายมนุษย์ โดยหากองค์ประกอบหรือระบบย่อยสามารถทำงานได้อย่างดี และสัมพันธ์กับระบบย่อยอื่น ก็จะทำให้ระบบการทำงานของร่างกายในภาพรวมเป็นไปด้วยดีเช่นกัน เมื่อเปรียบกับองค์การ การที่ระบบย่อยขององค์การเกิดปัญหา จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจากการทำงานขององค์การในลักษณะของการทำงานที่ไม่สมดุลในที่สุดนั่นเอง

นอกเหนือจากไมลส์ (Miles, 1969) แล้ว นักวิชาการที่มีชื่อเสียงซึ่งได้เสนอเกณฑ์การชี้วัดความมีสุขภาพองค์การที่ดีกล่าวได้ว่าเป็น ฮอยและฟอร์ซิท (Hoy and Forsyth, 1986, pp. 156-157) ข้อเสนอตัวชี้วัดสุขภาพองค์การของทั้งสองท่านนี้ ให้ความสนใจกับการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานขององค์การ กล่าวคือ การที่องค์การจะมีสุขภาพดีนั้น องค์การต้องสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังต่อไปนี้เป็นอย่างดี คือ

1. ความต้องการเชิงเครื่องมือ (Instrumental needs of adaptation and goal achievement) คือ ความต้องการกุศโลบาย ยุทธวิธีหรือวิธีการในการปรับตัวและการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

2. ความต้องการเชิงการแสดงออก (Expressive needs of social and normative integration) คือ ความต้องการมีชื่อเสียงและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์การทางการศึกษาจะสามารถแสดงให้ชัดเจนในการควบคุมและรับผิดชอบให้บรรลุ ความต้องการพื้นฐานทั้ง 2 ประการ ดังกล่าวข้างต้นโดยการปฏิบัติงานที่ประสานสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ คือ ในระดับปฏิบัติการ คือ การผลิตผลผลิต ระดับบริหาร คือ การเป็นสื่อและประสานให้เกิดงานระดับสถาบัน คือ การสร้างสัมพันธ์กับสังคมจะต้องมีมิติต่าง ๆ 7 มิติ เป็นตัวชี้วัดของฮอยและฟอร์ซิท (Hoy and Forsyth, 1986, p.159) ได้แก่

2.1 ความเข้มแข็งของสถาบัน (Institutional integrity) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษา ในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในการที่จะควบคุมความมั่นคงในการจัดการศึกษา ครูจะถูกปกป้องจากแรงกดดันของชุมชนและผู้ปกครอง สถานศึกษาไม่มีข้อบกพร่องเป็นที่ครหาของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหาห่างไกลจากภายนอก

2.2 อิทธิพลของครูใหญ่ (Principal influence) หมายถึง ความสามารถของครูใหญ่ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ครูใหญ่เป็นที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมงานกับผู้บริหารที่เหนือกว่าได้อย่างมีอิสระทั้งความคิดและการกระทำ

2.3 การบริหารเน้นคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ที่มีความเป็นมิตร เป็นที่ฟัง เปิดเผยและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 การบริหารเน้นงาน (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูใหญ่ให้ความสำคัญต่อภาระงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน ครูใหญ่มีเจตคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อคณะครู มีการควบคุมมาตรฐานการทำงานและมีระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2.5 การสนับสนุนทรัพยากร (Resource support) หมายถึง การที่สถานศึกษามีอุปกรณ์ การเรียนการสอนอย่างพอเพียง

2.6 **ขวัญของครู (Morale)** หมายถึง การที่คณะครูมีความเชื่อมั่นในครูใหญ่ มีความมั่นคงในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่น และรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในการทำงาน

2.7 **การเน้นวิชาการ (Academic emphasis)** หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูงแต่นักเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้อามีแบบแผนและเคร่งครัด ครูมีความเชื่อในความสามารถของนักเรียน นักเรียนตั้งใจเรียนและเรียนหนัก มีความนับถือและยอมรับในความเก่งในด้าน การเรียนของเพื่อน

ส่วนแนวคิดของ ทาร์เตอร์ ฮอย และคอตแคมป์ (Tarter, Hoy and Kottkamp, 1990, p. 236) ได้เสนอว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จ หรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดีก็必将ทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดี จะทำให้ผลการบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล พร้อมทั้งกำหนดองค์ประกอบขององค์การไว้ 5 มิติ คือ

1. **ภาวะผู้นำฉันทน์เพื่อนร่วมงาน** คือ พฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่มุ่งเน้นทั้งการสร้างมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ สามารถกำหนดมาตรฐาน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุ จุดประสงค์

2. **การสนับสนุนทรัพยากร** คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การที่มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้พอเพียงแก่ความต้องการ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **ขวัญในการปฏิบัติงาน** คือ ความรู้สึกที่แสดงออกถึงการยอมรับ ศรัทธาและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ศรัทธาต่ออาชีพ ความพึงพอใจในงานและการได้รับการยอมรับ

4. **การติดต่อสื่อสาร** คือ การมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิด เจตคติ อารมณ์และการกระทำอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในหมู่สมาชิก สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

5. **ความสามัคคี** คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ การยอมรับนับถือไว้วางใจ การสนับสนุน และการร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมมือกันในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

ฮอย และซาโบ (Hoy and Sabo, 1997) ได้แบ่งมิติสุขภาพองค์การของโรงเรียน ออกเป็น 6 มิติ ซึ่งประกอบด้วย

1. เกียรติศักดิ์ศรีของโรงเรียน (Institutional Integrity) หรือความเข้มแข็งขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ในการที่จะควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

2. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (Collegial Leadership) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน (Principal Influence) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติภารกิจ 2 ประการ คือ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้องค์การดำรงอยู่ได้

4. การสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support) หมายถึง องค์ประกอบด้านการจัดการ บุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ที่ผู้บริหารองค์การได้ประโยชน์เพื่อให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ

5. การอยู่ร่วมกันของครู (Teacher Affiliation) หรือขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้บริหารองค์การ มีความมั่นคงในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น ความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6. การมุ่งเน้นวิชาการ (Academic Emphasis) หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาของนักเรียนไว้สูง

แมททิว (Mattew, 1973, pp. 435-441 อ้างอิงใน วิเชียร ดอนวิชา, 2550, หน้า 17) ได้เสนอหลักในการตรวจสอบสุขภาพขององค์การที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์ไว้ 10 มิติ ตามความต้องการของระบบ 3 ด้าน คือ ด้านภารกิจ ด้านการบำรุงรักษา และด้านการพัฒนา และการเจริญเติบโต ดังนี้ คือ 1. ความชัดเจนของเป้าหมาย 2. การติดต่อสื่อสาร 3. ความสมดุลของการใช้อำนาจ 4. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ 5. ความสามัคคี 6. ขวัญและกำลังใจ 7. การนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ 8. ความเป็นอิสระ 9. การปรับตัว และ 10. ความเพียงพอในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ โรเบิร์ต จี โอเวน (Robert G. Owen, 1987, หน้า 222) ที่ให้ความเห็นว่า องค์การจะมีสุขภาพดีจะต้องมีการปฏิบัติให้บรรลุตามเกณฑ์ 10 ประการด้วยกัน คือ 1. การมุ่งเน้นเป้าหมาย 2. มีการติดต่อ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม 4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 5. ความกลมเกลียวสามัคคี 6. ขวัญมีและความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ 7. การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ 8. เป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง 9. มีการปรับตัวสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว และ 10. ความสามารถในการแก้ปัญหา

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพขององค์การ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เชิงทฤษฎี โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน พบว่า เกณฑ์บางชี้ที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสุขภาพขององค์การ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความชัดเจน

ของเป้าหมาย 2) ความเข้มแข็งของสถานศึกษา 3) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 4) การสนับสนุนทรัพยากร 5) การอยู่ร่วมกันของครู 6) การมุ่งเน้นวิชาการ 7) การมีขวัญกำลังใจดี 8) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของตัวชี้วัดสุขภาพองค์การ หรือองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการเป็นองค์การสุขภาพที่ดีของโอเวนส์ (Owens, 1991, p. 222) ซึ่งกล่าวไว้ว่า หากองค์การต้องการมีสุขภาพดี จะต้องปฏิบัติตามเกณฑ์สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยที่เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ หมายถึง องค์การจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องมีข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่พร้อมเสนอประกอบการวินิจฉัยแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ

3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม หมายถึง การที่องค์การมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมในทุกระดับ

4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล มีการใช้งานที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความเครียดในการทำงานน้อย บุคลากรทำงานโดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นงานที่เกินตัว มีความพอดีเหมาะสมในการวางตัวและแสดงบทบาทหน้าที่ตามที่องค์การต้องการ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องานเท่านั้น หากแต่ยังต้องรู้สึกว่างค์การช่วยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และมีความก้าวหน้า

5. ความสมัครสมานสามัคคี เป็นการมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกัน เป็นต้น

6. การมีขวัญกำลังใจดี เป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การในลักษณะความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความสุข และมีความผูกพันที่ดีต่อองค์การ

7. การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ หมายถึง การที่องค์การมีความเจริญ พัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

8. ความเป็นอิสระ การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์การและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

9. การปรับตัว หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคง ทนต่อความเครียดที่เกิดขึ้นจากความยุ่งยากของงาน และมีการปรับตัวได้ดี

10. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา หมายถึง การที่องค์การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในทางที่สามารถแก้ไขปัญหา โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และเกิดความเครียดจากการจัดการปัญหาน้อยที่สุด

แก้วขวัญ เขียตศิริพันธ์ (2552, หน้า 6-7) กล่าวว่า สุขภาพองค์การ คือ สุขภาพของสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติตามภารกิจและความรับผิดชอบของสถานศึกษา ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. ความเข้มแข็งขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในการที่จะควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานขององค์การจะถูกปกป้องจากแรงกดดันของชุมชนและผู้ปกครองขององค์การ ไม่มีข้อบกพร่องเป็นที่ครหาของสังคมผู้บริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหายุ่งยากจากภายนอก

2. อิทธิพลของผู้บริหาร คือ ความสามารถของผู้บริหารองค์การที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์การเป็นที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมงานกับผู้บริหารที่เหนือกว่าได้อย่างมีอิสระและใช้อำนาจการบังคับบัญชาในการบริหารหน่วยงานได้

3. การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่มีความเป็นมิตรเป็นที่พึง เปิดเผย และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญต่อภาระงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน ผู้บริหารมีทัศนคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐานการทำงานและมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน

5. การสนับสนุนทางทรัพยากร คือ การที่องค์การหรือสำนักงานมีวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้บริหารองค์การ มีความมั่นคงในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่น และรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในการทำงาน

7. การมุ่งเน้นวิชาการ คือ การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูงแก่นักเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้มีระเบียบแบบแผนและเคร่งครัด ครูมีความเชื่อในความสามารถของนักเรียน

ตาราง 4 แสดงที่มาของรูปแบบการสังเคราะห์สุขภาพองค์การ

แนวคิด สุขภาพ องค์การ	แนวคิด												
	ความเข้มแข็งขององค์กร	การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรมชาติ	มิตรสัมพันธ์	ความชัดเจนของเป้าหมาย	การติดต่อสื่อสาร	การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	ขวัญกำลังใจ	การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า	ความสามารถในการแก้ปัญหา	ความเป็นอิสระ	ความสมัครสมานสามัคคี	การมุ่งเน้นวิชาการ	เกียรติศักดิ์ศรีของโรงเรียน
ไมลส์ (1969)				/	/	/	/	/	/	/	/	/	
ฮอยและฟอร์ซิช (1986)	/	/			/						/	/	
ฮอยและซาโบ (1997)		/	/			/						/	/
แมททิว (1973)				/	/	/	/	/	/		/		
โรเบิร์ต จี โอเวน (1987)		/		/	/	/	/	/	/	/	/		
แก้วขวัญ เอียดศิริพันธ์ (2552)	/	/	/			/	/					/	
รวม	2	4*	2	3*	4*	5*	4*	3*	3*	2*	4*	3*	1

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การและกำหนดมิติสุขภาพองค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวบ่งชี้ ความสำเร็จขององค์การที่สามารถปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วย 1. การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรมชาติ 2. ความชัดเจนของเป้าหมาย 3. การติดต่อสื่อสาร 4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า 5. ขวัญกำลังใจ 6. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า 7. ความสามารถในการแก้ปัญหา 8. ความสมัครสมานสามัคคี 9. การมุ่งเน้นวิชาการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรมชาติ

อำนาจและอิทธิพลจึงใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจที่สำคัญว่าใครเป็นผู้นำจริง ๆ หรืออาจจะกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ไม่มีใครที่สามารถเป็นผู้นำอย่างแท้จริงได้ โดยปราศจากความสามารถที่จะมีอำนาจและอิทธิพลเหนือคนอื่น และถ้าใครมีความสามารถที่จะปกครองคนอื่นได้ เขาก็จะมีศักยภาพอย่างแท้จริงสำหรับความเป็นผู้นำ

เจษฎา ทรงมิตร และธนิกานต์ มาชะศิริานนท์ (2549, หน้า 69) อธิบายว่า อิทธิพล (Influence) เป็นกลไกในการใช้อำนาจของคนเรา ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือ

ทัศนคติอิทธิพลนั้นไม่เหมือนกับอำนาจหน้าที่หรือสิทธิอำนาจ (Authority) เนื่องจากอิทธิพลสามารถก่อให้เกิดผลกระทบขึ้นได้โดยปราศจากการใช้กำลังที่เห็นได้ชัดหรือการบังคับหรือการออกคำสั่งโดยตรง

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 165-181) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้การขยายความคิดหรือการทำให้นโยบายหรือแผนงานได้รับการยอมรับหรือใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมให้การสนับสนุนต่อการตัดสินใจ ในการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเปิดรับอิทธิพลจากพวกเขาไปพร้อม ๆ กันด้วยสิ่งที่มีความสำคัญของการเป็นผู้นำก็คือ การมีอำนาจและอิทธิพล เพราะอำนาจและอิทธิพลเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการเป็นผู้นำก็คือ การที่มีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม กระบวนการสร้างอำนาจและอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเสมอไป ผู้นำมีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจมีอำนาจและอิทธิพลบางอย่างเหนือผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นในองค์การที่มีขนาดใหญ่ ประสิทธิภาพของผู้จัดการในระดับกลางและผู้จัดการในระดับล่างลงมา ยังขึ้นอยู่กับอำนาจและอิทธิพลของพวกเขาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเหนือกว่าและผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกัน เช่นเดียวกับอำนาจและอิทธิพลของพวกเขาที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าพวกเขามีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาก็จะยิ่งทำให้ได้รับความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกัน

วรารณ ตระกูลสฤณี (2550, หน้า 134-142) ให้ความหมายว่า วิธีการที่ได้มาซึ่งอำนาจให้คนเชื่อตามในเรื่องของหลักการใช้เหตุผลเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมากที่สุด ส่วนความเป็นมิตรความมุ่งมั่นและการใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า ช่วยในการใช้อิทธิพลกับลูกน้องได้บ่อยมากกว่าใช้กับหัวหน้าหรือระดับสูงขึ้นไป นอกจากนั้นแล้วการใช้อิทธิพลจากบนลงล่างมักเป็นการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจส่วนตัว ส่วนอิทธิพลจากล่างขึ้นบนมักเป็นเรื่องของการใช้อำนาจส่วนบุคคล อย่างไรก็ตามก็ดีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้อิทธิพลต่อทั้งเจ้านายและลูกน้องได้ดี

โดยทั่วไปแล้ว ความแข็งแกร่งของอิทธิพลในตัวผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง นั่นคือ รูปแบบของอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกัน (อำนาจจากตำแหน่ง ความสัมพันธ์และอำนาจในตัวของผู้บริหารเอง) และระดับของการพึ่งพิงของผู้อื่น ผู้บริหารยังสามารถใช้ทรัพยากรที่ตนเองเป็นผู้ควบคุมไปในการสร้างอิทธิพลกับผู้อื่นในองค์การโดยสิ่งเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของการช่วยเหลือทางเทคนิค ข้อมูล การให้ยืมพื้นที่หรืออุปกรณ์ การมอบหมายงานที่ดี และอื่น ๆ ซึ่งแบ่งยุทธวิธีในการมีอิทธิพลของผู้บริหารได้ 3 วิธี คือ

1. การกำหนดกรอบสิ่งที่เป็นประเด็นเพื่อให้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ กรอบนั้นเป็นหน้าตาของความคิดและจิตใจ ที่เราใช้มองผ่านเพื่อให้เห็นถึงความจริงหรือปัญหาบางอย่าง โดยผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลต่อความคิด และการตัดสินใจของคนเราได้ ด้วยการกำหนดกรอบ

2. การใช้ข้อมูลเพื่อให้มีอิทธิพลต่อความคิดและผลลัพธ์ ข้อมูลเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการมีอิทธิพล แต่ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่า มันดึงดูดความสนใจ และไม่สามารถโต้แย้งได้

3. ความสลับซับซ้อนที่มากขึ้นทำให้ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคมีอิทธิพลเพิ่มขึ้น ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางด้านเทคนิคในการเพิ่มอิทธิพลของตนเอง เนื่องจากความสลับซับซ้อนขององค์การสมัยใหม่และชีวิตประจำวัน ผู้คนมากมายซึ่งรวมถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ (เจษฎา ทรงมิตร และธนิกันต์ มาชะศิริานนท์, 2549, หน้า 83-96)

อำนาจและอิทธิพลมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น ถ้าบุคคลมีศักยภาพต่ำในการใช้อิทธิพลทางสังคมกับผู้อื่น โดยให้คนเหล่านั้นทำตาม ก็หมายความว่า บุคคลดังกล่าวไม่ค่อยมีอำนาจเท่าใดนัก แต่ถ้าเขามีศักยภาพสูงพอที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามก็แสดงว่า เขามีอำนาจมาก แหล่งที่มาของอำนาจมีหลายแหล่ง อาทิ ความสามารถในการให้รางวัลหรือลงโทษ ความเชี่ยวชาญ ตำแหน่งที่เป็นทางการ และเสน่ห์ส่วนบุคคล สามารถจำแนกได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจชนิดนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีศักยภาพในการควบคุมการกระทำของตนเอง โดยอาศัยอิทธิพลทางการเงินหรือตำแหน่งที่สามารถตัดสินใจให้รางวัลแก่บุคลากร การให้รางวัลอาจไม่ใช่สิ่งที่เป็นวัตถุหรือเงินเสมอไป รางวัลอาจเป็นโอกาสการลาพักผ่อน

2. อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีศักยภาพในการควบคุมด้วยกำลังหรือการลงโทษ เพื่อให้ผู้ทำตามที่ตนต้องการ เช่น การควบคุมการกระทำของตนในองค์การ อาทิ การตัดเงินเดือน การให้หยุดงาน การมอบหมายที่ผู้ปฏิบัติไม่ชอบให้เขาทำ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจที่บุคคลได้รับจากตำแหน่งที่เป็นทางการของเขา จะมีการกำหนดไว้แล้วว่าเขามีอำนาจในเรื่องใด ระดับใด เช่น อาจารย์ประจำวิชามีอำนาจในการตัดสินผลการเรียนรายวิชานั้น ไม่ใช่อาจารย์คนอื่น ผู้อำนวยการโรงเรียนมีอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ อธิบดีกรมวิชาการมีอำนาจบริหารงานวิชาการในกระทรวง เป็นต้น

4. อำนาจในการเป็นที่อ้างอิง หรือ ชื่นชอบของผู้อื่น (Referent Power) หมายถึง อำนาจที่บุคคลได้รับเพราะเป็นที่อ้างอิงหรือชื่นชอบของผู้อื่น เช่น ผู้บริหารระดับอาวุโสที่มี

คุณภาพและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า เก่งและยุติธรรม อาจได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา จากผู้บริหารรุ่นหลัง

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่บุคคลได้รับจากการที่เขามีศักยภาพทางทักษะ และความรู้ความสามารถในการกระทำสิ่งที่ผู้อื่นอาจจะทำไม่ได้

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549, หน้า 134-142) ให้ความหมายของอิทธิพล หมายถึง พฤติกรรมตอบสนองต่อการใช้อำนาจ หากบุคคลใดมีอำนาจทำให้อะไรบางอย่างเกิดขึ้นได้ หมายถึง บุคคลนั้นมีอิทธิพลที่ทำสิ่งนั้นได้ อำนาจ เป็นพลังที่บุคคลใช้เพื่อให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นได้ตามวิธีที่บุคคลนั้นตั้งใจให้เป็นไป ส่วนอิทธิพล เป็นสิ่งที่บุคคลมีเมื่อใช้อำนาจ ซึ่งเห็นได้จากการแสดงออกของคนอื่นเพื่อตอบสนองการใช้อำนาจของบุคคลนั้น ผู้นำได้อำนาจจากองค์การและบุคคล เรียกว่า เป็นอำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจส่วนบุคคล หรืออำนาจส่วนตัว (Personal Power) ตามลำดับ

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับเชื่อถือในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชน สามารถใช้อิทธิพลของผู้บริหารไปบังคับบัญชาขององค์การทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและสามารถดำเนินการอยู่ได้

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย

เป้าหมายขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำพาให้องค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เพื่อนำทางให้บรรดาสมาชิกทุกคนขององค์การทำงานโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายและพันธกิจเป็นกรอบหรือทิศทางที่ทำให้ภารกิจขององค์การประสบผลสำเร็จ

การกำหนดเป้าหมายเป็นสภาพการปฏิบัติการที่บุคลากรในโรงเรียนมีความคาดหวัง หรือกำหนดให้โรงเรียนเป็นสภาพที่พึงประสงค์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมนำผลของปัญหามาร่วมกันเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนปรากฏในแผนปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องตามหลักปรัชญาการศึกษา และแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของโรงเรียนตลอดจนควมมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (พิมพ์ ศรีภัทรประภา, 2554, หน้า 24)

ฮอย และฟอร์ซีย์ (Hoy and Forsyth, 1986, pp. 156-157) ได้อธิบายว่า การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Focus) คือ การที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยที่เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความชัดเจนของเป้าหมาย คือ การที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยที่เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร คือ การที่องค์การต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัยและแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานถ้าขาดการติดต่อสื่อสาร สังคมในหน่วยงานจะหยุดนิ่งทันที การติดต่อสื่อสารจะเข้าไปมีบทบาทในทุกขั้นตอนของการบริหารงานในองค์การ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุม และการรายงานผลงาน เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นทางเชื่อมให้บุคคลในองค์การ ได้มีความเข้าใจตรงกันในจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติงานในองค์การ

วิเชียร วิทย์อุตม (2549, หน้า 243) การสื่อสารที่มีคุณภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การการให้ข่าวสารแก่บุคคลการอย่างถูกต้อง พอเพียง จะช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นเป็นคนดี หายสงสัย หายหวาดระแวง และมีขวัญกำลังใจที่ดี แต่ถ้าภายในองค์การขาดการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหาร หรือมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว ขาดประสิทธิภาพ จะมีผลให้ผู้บังคับบัญชาสร้างเครือข่ายการสื่อสารขึ้นมาเองบางครั้งจะเป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ นั้นย่อหมายถึงการดำเนินการขององค์การไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จากความสำเร็จของการติดต่อสื่อสารซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การระดับต่าง ๆ

วรารณ ตระกูลสฤณี (2550, หน้า 28) อธิบายว่า การทำงานโดยทั่วไปจะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล ข้อความ ความรู้ อารมณ์ ความรู้สึกในบางครั้งอาจต้องหาวิธี หยั่งถึง ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้ประเมินแนวทางในการสื่อสาร วิธีการถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์หรือสื่อมวลชน เป็นต้น รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ การติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการบังคับบัญชาการติดต่อสื่อสารดังกล่าวมี 3 รูปแบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อตามสายบังคับบัญชาจากบนมายังฐานล่าง เป็นการสื่อสารแบบดั้งเดิม (Classic Theory) มักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยมากเป็นเรื่องการสั่งการ และการบังคับบัญชา

ให้ปฏิบัติ หรือให้ทำตามระเบียบข้อบังคับ นโยบาย แผนป้ายประกาศ จดหมายเวียนแจ้งข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะ การติดต่อสนองตามการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีรีตอง คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ข้อร้องทุกข์ ข้อหาหรือ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น พนักงานกับพนักงาน หรือหัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ มักจะไม่มีพิธีการ ทำให้ง่ายแก่การเข้าใจ สะดวก รวดเร็ว และมักเป็นการสื่อสารสองทาง คือ มีการพูดคุยโต้ตอบกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความสนิทสนม

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ องค์การจะต้องมีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ต้องมีข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่พร้อม เสนอประกอบการวินิจฉัยแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อ องค์การ

4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า

การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า คือ พฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การที่ มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้เพียงพอแก่ความต้องการ เพื่อกระตุ้นให้ สมาชิก ขององค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในโรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การที่สมบูรณ์ หัวใจหลักการใช้ทรัพยากร คือ การได้สนับสนุนทรัพยากรด้านบุคคล ทำให้ครูอาจารย์ แต่ละคนมีความรู้สึก ว่า ตนเองไม่รับภาระงานหนักเกินไป การใช้วัสดุอุปกรณ์ทุกชนิดที่มีอยู่ จะต้องคุ้มค่าและมีให้ครูใช้อย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การ สมบูรณ์ การทำงานของบุคลากรจะเป็นไปตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละคนอีก ทั้งปริมาณงานจะต้องมีความหนักเบาพอ ๆ กัน จึงจะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

สะอาด โปธิกำชัย (2548, หน้า 24) อธิบายว่า การที่ผู้บริหารได้ใช้ทางเลือกใต้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและสถานการณ์แวดล้อม ดังนั้น การสนับสนุนทรัพยากร จึงเป็น ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาเฉพาะเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรทาง การบริหาร ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งการดำเนินงานตามขอบข่ายของงานเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักใช้ทรัพยากรให้ประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่า

ทวีศักดิ์ เดชสองชั้น (2546, หน้า 28) ให้ความหมายการสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นการสนับสนุน ทรัพยากรทางการบริหารด้านบุคลากร การเงินและอาคารสถานที่ เพื่อช่วยเหลือให้การบริหาร โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อุทัยวรรณ อุปถัมภ์ (2546, หน้า 20-21) อธิบายถึงกระบวนการในการบริหาร ทรัพยากรทางการบริหาร มีหลักการหรือกระบวนการในการบริหารกว้าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเราต้องทำอะไร ทั้งในด้านของ ปริมาณและคุณภาพ ต้องวิเคราะห์งานหรือกิจกรรมว่าหากจะต้องการบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องกระทำหรือภารกิจอะไรบ้าง

2. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ เมื่อกำหนดเป้าหมายกิจกรรมแล้วจะต้อง พิจารณาว่าในการดำเนินกิจกรรมนั้น จะต้องใช้ทรัพยากรเท่าใด เช่น ต้องการทรัพยากรมนุษย์ กี่วิเคราะห์ออกมาว่าจะต้องใช้คนเท่าใด ต่อวัน หรือต่อเดือน แล้วแต่ลักษณะของงาน และ ยังต้องการทรัพยากรอื่น ๆ อีกหรือไม่ เช่น ทรัพยากรเงินเป็นที่ใช้สอยเท่าใด ต้องการวัสดุ อุปกรณ์อะไรบ้าง โดยพยายามจำแนกทรัพยากรออกมาเป็นหมวดหมู่ และกำหนดว่าจะใช้ ทรัพยากรเหล่านั้นเมื่อใดเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมและการแสวงหา

3. การแสวงหาทรัพยากรนั้น อาจทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การจัดตั้ง งบประมาณของจากทางราชการ การขอความช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือระดมจาก ฝ่ายต่าง ๆ

4. การจัดสรรทรัพยากร เมื่อได้ทรัพยากรแล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากร ตามเกณฑ์ หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น จัดสรรตามความเร่งด่วนของงานหรือกิจกรรม

5. ควบคุมเมื่อจัดสรรให้แล้ว ผู้ที่ได้รับจัดสรรจะนำไปใช้เมื่อกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องควบคุมเพื่อให้การใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินเป็นการบริหารทรัพยากรขั้นสุดท้าย เพื่อดูว่าการใช้ทรัพยากรนั้น มีประสิทธิภาพเพียงใด ประสิทธิภาพที่ได้คุ้มกันหรือไม่ และมีปัญหาประการใดเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหานั้น หรือปรับปรุงต่อไป

จากการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า คือ การใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล มีการใช้งานที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความเครียดในการทำงานน้อย บุคลากรทำงานโดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นงานที่เกินตัว มีความพอดีเหมาะสมในการวางตัวและแสดงบทบาทหน้าที่ตามที่องค์การต้องการ มีความรู้สึก เป็นตัวของตัวเอง และไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องานเท่านั้น หากแต่ยังต้องรู้สึกว่าการ ช่วยส่งเสริมให้เขามีการเรียนรู้และมีความก้าวหน้า

5. การมีขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจ คือ ความรู้สึกที่แสดงออกถึงการยอมรับ ศรัทธาต่ออาชีพ ความพึงพอใจในงานและการได้รับการยอมรับขวัญหรือกำลังใจ กับการปฏิบัติงานนั้นเป็นของคู่กัน และมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของงาน องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญหรือกำลังใจนั้น ขึ้นอยู่กับศรัทธาในลักษณะของงานที่ทำให้คุณลักษณะของผู้บริหารจะทำให้เกิดแรงจูงใจและขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงาน

พินิจ ธิมา (2548, หน้า 30) อธิบายว่า “ขวัญ” กับ “การปฏิบัติงาน” จึงเป็นของคู่กัน และมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก การที่บุคลากรในองค์การมีขวัญดี จะทำให้ความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ เต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนขององค์การซึ่งสามารถเกื้อหนุนให้เกิดผลดีในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคลากร ให้อยู่ในกรอบของระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความสามัคคี ในหมู่คณะให้บังเกิดขึ้นเป็นผลให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้

พนม สุวรรณหงส์ (2548, หน้า 25) อธิบายถึงขวัญที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังขององค์การที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง
4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย
5. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนยิ่งขึ้น

พูลสุข สังข์รุ่ง (2550, หน้า 65) อธิบายถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีควรปฏิบัติ ดังนี้

1. รู้จักยกย่องชมเชยในการกระทำของเขา
2. ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง
3. เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
4. เอาใจใส่ผู้อื่น

5. ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ
6. ยอมรับในความผิดและการกระทำของผู้อื่น
7. ให้อาหารเพื่อประกาศคุณงามความดีของเขา อาจเป็นคำพูดชมเชยหรือรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ หรือให้โอกาสที่ดีแก่เขา

กู๊ด (Good, 1973, p. 56) ให้ความหมาย ขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือทัศนคติหรือความรู้สึกของครูที่เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานรวมทั้งสภาพแวดล้อมทางจิตใจของครูที่มีต่องาน ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้า และสติปัญญา การสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีขวัญและกำลังใจ คือ ความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การในลักษณะความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความสุข และมีความผูกพันที่ดีต่อองค์การ แสดงออกถึงการยอมรับในการปฏิบัติงาน มีความความพึงพอใจ ตริศธาต่ออาชีพ สามารถตอบสนองความต้องการที่ผู้บริหารมอบหมายให้ได้ และร่วมส่งเสริมให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

6. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า

การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า คือ การที่องค์การมีความเจริญพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงมีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ผลิตรายงานใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงตัวเอง แทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่เนื่องจากนวัตกรรมคือสิ่งใหม่ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมจึงควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ที่มาจากโอกาสใหม่ ๆ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือเรื่องประชากรศาสตร์ นวัตกรรมควรจะได้รับวิเคราะห์จากโอกาสความเป็นไปได้ทั้งหมด เพราะนวัตกรรมเป็นเรื่องของแนวคิดและสิ่งที่มองเห็นได้จะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากการใช้ทั้งสมองซีกซ้ายและซีกขวานั้นคือ การคิดวิเคราะห์และการใช้ความคิดสร้างสรรค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 312) ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมักจะเกิดขึ้นเองโดยเริ่มจากปัญหาขององค์การหรือการมองโอกาสขององค์การจากภายใน จากนั้นจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตอน ๆ ไปในการที่นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการเสริมสร้างบุคลากรในองค์การในการคิดและใช้สิ่งใหม่ ๆ ดังนี้

1. เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการคิดค้น ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนปกป้องคุ้มครองจนกว่าผู้คิดค้นสามารถทำงานให้สำเร็จ ต้องให้ความสำคัญและกำลังใจ
2. การคิดค้นสิ่งใหม่ ต้องให้ความเป็นอิสระและอาสาเข้าทำอย่างเต็มใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ ไม่ใช่มองแต่ผู้มีคุณวุฒิทางการศึกษาเท่านั้น

กลอยใจ ชวนศรีไพบุลย์ (2548, หน้า 35) อธิบายถึงองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์จะต้องเห็นคุณค่าของนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำให้องค์การอยู่ได้ การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การจึงสามารถประเมินได้จาก การริเริ่มใช้สิ่งใหม่ๆ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เริ่มกระตุ้น และส่งเสริม เพื่อให้บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน จากวิธีเก่า ๆ ไปใช้ในวิธีใหม่ ๆ ซึ่งดีกว่าบุคลากรพยายามคิดค้นวิธีการทำงานมาปรับปรุงงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอหยุดนิ่งเพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า

พินิจ ธิดา (2548, หน้า 31) ให้ความหมายนวัตกรรม หมายถึง วิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ทั้งหมด หรือบางส่วนที่เกิดจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้วนำมาใช้อย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับกาลสมัยและสถานการณ์ขณะนั้น เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่วนคำว่า “นวัตกรรมทางการศึกษา” ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ นวัตกรรมทางการศึกษาเป็นกระบวนการหรือแนวคิดวิธีการทั้งใหม่และเก่าทางการศึกษาซึ่งรวมไปถึงระบบการศึกษา เทคนิควิธีการเรียนการสอน ตลอดจนอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ได้นำมาปรับปรุงแก้ไข ปัญหาทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า คือ การที่องค์การมีความเจริญ พัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับกาลสมัยและสถานการณ์ในขณะนั้น

7. ความสามารถในการแก้ปัญหา

โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 222 อ้างอิงใน จินตนา ศุภกรรณสาร, 2550, หน้า 16) ได้ให้ความหมายความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-Solving Adequacy) คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาได้โดยใช้ทรัพยากรน้อย และเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด และเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสมการบริหาร และการจัดการในโรงเรียนจึงมีความยืดหยุ่นพอสมควร ตั้งแต่หลักสูตร สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ยอมรับ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงานเป็นที่ปรึกษา ทั้งในการเรียนการสอน เรื่องส่วนตัว อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อลดช่องว่างซึ่งกันและกัน

ซึ่งความสามารถในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (problem-solving adequacy) การได้รับความกดดัน ความยุ่งยากและความไม่สำเร็จในการแก้ปัญหาที่ยุงยาก ในที่นี้

มิได้หมายความว่า องค์การหรือบุคคลที่มีสุขภาพดีนั้นจะปราศจากซึ่งปัญหาและความยุ่งยาก แต่อยู่ที่ว่าบุคคลเหล่านั้น สามารถแก้ปัญหาโดยใช้พลังน้อยที่สุดและยังคงมีปัญหาคงที่ต้องแก้ โดยที่กระบวนการแก้ปัญหาเหล่านั้นไม่ทำให้องค์การอ่อนแอลงไป แต่อาจจะสามารถคงสภาพหรือเข้มแข็งยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์การที่มีสุขภาพดีต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่พัฒนาแล้วอย่างดี เพื่อรับทราบปัญหาที่มีอยู่เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหา ตลอดจนเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการแก้ปัญหาด้วย

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหา คือ ความสามารถของผู้บริหารในการช่วยแก้ปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด และเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

8. ความสมัครสมานสามัคคี

ความสมัครสมานสามัคคี คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ การยอมรับนับถือ ไว้วางใจ การสนับสนุน และการร่วมมือกันปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานความสามัคคีนั้นมีผลต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อบุคลากรมีความสามัคคีกัน ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถที่เป็นอยู่ มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกพอใจ และเต็มใจพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

พนม สุวรรณหงส์ (2548, หน้า 29) ให้ความหมายความสามัคคีนั้น หมายถึง ระดับสภาวะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดขวัญ กำลังใจ ซึ่งพิจารณาได้จากการยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การสนับสนุน การร่วมมือปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากหลักการและความหมายที่กล่าวมาสรุปว่า ความสามัคคี หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงเรียน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือร่วมมือกันทำหน้าที่ปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในยามวิกฤติร่วมกันและให้อภัยซึ่งกันและกันเมื่อบางฝ่ายทำงานบกพร่อง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548, หน้า 104-105) ให้ความเห็นว่าการปัจจัยที่มีผลต่อความสามัคคีของคนในองค์การมีดังนี้ คือ

1. ควรจะมีลักษณะที่เหมือน ๆ กันของกลุ่ม ได้แก่ ค่านิยม เจตคติ และฐานะ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวหล่อหลอมให้คนรวมกลุ่มกันและเกิดความสามัคคี
2. สถานการณ์ บางอย่างที่เกิดดันกลุ่ม หรือถูกยกตัวออกมาทำให้สมาชิกมีความสามัคคีที่เหนียวแน่นขึ้น เกิดความพร้อมเพรียงเพื่อจะได้สถานการณ์นั้นให้ได้
3. ขนาดของกลุ่ม กลุ่มที่มีขนาดเล็กอาจมีความสามารถในการสร้างผลงานไม่เพียงพอ กลุ่มจึงไม่ดึงดูดใจสมาชิก ในทางกลับกันกลุ่มที่มีขนาดใหญ่เกินไปการติดต่อสื่อสาร

อาจยุ่งยากสลับซับซ้อน ขาดตอนไม่ทั่วถึง การรวมตัวกันเกิดขึ้นได้ยาก สมาชิกไม่มีการสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของตนเองได้ ความสามัคคีจึงไม่อาจเกิดขึ้น

4. บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม หากบรรยากาศภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์ถึงกันหมดในหมู่สมาชิก ความสามัคคีก็จะเพิ่มมากขึ้น ทำนองเดียวกันหากบรรยากาศภายนอกกลุ่มเป็นปรปักษ์กันกลุ่มจะทำให้ความสามัคคีเพิ่มขึ้นด้วย

5. ผู้นำของกลุ่ม ในส่วนนี้มีความสำคัญต่อกลุ่มมาก ความสามัคคีจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลมาก โดยปกติผู้นำกลุ่มจะทำหน้าที่ 2 ประการ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่มสั่งการหรือกำกับกลุ่ม และอีกประการหนึ่งคือทำหน้าที่ประสานความกลมเกลียวระหว่างสมาชิก

กลอยใจ ชวนศรีไพบุลย์ (2548, หน้า 31) ให้ความหมายความสามัคคีว่า เป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่การงานความรู้สึกพึงพอใจและเป็นสุขที่ได้ทำงานร่วมกับบุคลากรทางการศึกษาอื่นอันจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สะอาด โปธิกำชัย (2548, หน้า 19) อธิบายถึง เกณฑ์บ่งชี้วัดสุขภาพองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสามัญศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู ด้านความสามัคคีเป็นระดับสภาวะการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ที่แสดงออกถึงความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้เกิดความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงาน มีความเคารพซึ่งกันและกันต่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ซึ่งพิจารณาได้จากการยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การสนับสนุน การร่วมมือปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสมัครสมานสามัคคี คือ การมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกันและกันในยามวิกฤติ ร่วมกันและให้อภัยซึ่งกันและกันเมื่อบางฝ่ายทำงานบกพร่อง

9. การมุ่งเน้นวิชาการ

การมุ่งเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายการศึกษาไว้สูงแก่นักเรียน สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้มีระเบียบแบบแผนและเคร่งครัด ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักเรียน นักเรียนเรียนหนักมีความนับถือและยอมรับในความเก่งในด้านการเรียนของเพื่อน งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญและเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของการศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานที่ขอบข่ายกว้างขวาง ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการ เพราะหน้าที่ของโรงเรียน คือ การให้ความรู้และประสบการณ์แก่นักเรียนในด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นกิจกรรมที่กว้างขวางที่มีองค์ประกอบคือ หลักสูตร การสอน การจัดอุปกรณ์

และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดผล การประเมินผล การนิเทศการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ

ชุตินันท์ แต่งกำ (2556, หน้า 23) การมุ่งเน้นวิชาการ (Academic Emphasis) หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาของนักเรียนไว้สูง การจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ให้มีระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักเรียน นักเรียนขยันและยอมรับนับถือความเก่งในด้านการเรียนของเพื่อน ซึ่งงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญและเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพการศึกษา จะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ได้แก่หลักสูตรการสอน การจัดอุปกรณ์และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศ การศึกษา ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครู ดังนั้น หัวใจหลักของโรงเรียน คือ การมุ่งเน้นวิชาการ เป็นภารกิจของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ

ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy and Feldman, 1987, หน้า 32) ให้ความหมายว่า การเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูง แล้วสามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้

จากการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นวิชาการต้องเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ผู้บริหาร ครูผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยให้ความสนใจ ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการพัฒนาครูทั้งความรู้ทั้งด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและการประเมินผล อย่างเป็นระบบ

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในสังคมและประเทศชาติ หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพประสิทธิพลย์ส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารการศึกษา ดังนี้

สุรพล พุฒคำ (2544, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ

โรงเรียนทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิพลในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารและการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งให้คนในสังคมมีส่วนร่วม รับผิดชอบการจัดการศึกษา ต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในของเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน หน่วยงานในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี ก็จะทำให้กระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุ จุดหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารงานนั้นจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหาร จะกระทำลำพังเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4 ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบต่อการบริหารการศึกษาแต่ละแห่ง ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว บริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ปฏิบัติภารกิจ ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สำเร็จลุล่วง

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการดำเนินงาน ในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการ ตลอดจนจน เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยอาศัยความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร

แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

เสนาะ ดิเฮอร์ (2548, หน้า 6) ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารงานเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation approach) การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ คือ คนทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (Quantitative or management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักหลักเศรษฐศาสตร์

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingence approach) ประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวความคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (Modern approach) การบริหารคุณภาพโดยรวม เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มุ่งสู่ความเป็นเลิศ แสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 10) ได้แบ่งการบริหารออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887–1945 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่า มีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้ 1) การแบ่งงาน 2) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน 3) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหารทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคล ปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาววิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, หน้า 17) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการ ประกอบด้วย

3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945–1958 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนอก

2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม

3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหาย ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ) นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร”

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthon Experiment) ที่ เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่า สิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลอง คือ มีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์การ ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาดทดลองของเมโยและคณะ พอสรุปได้ ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองของคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ค.ศ. 1958-ปัจจุบัน ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร(Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์(Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์การ ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลาย ๆ คนได้แสดงไว้ ดังต่อไปนี้

1. เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือขององค์การ และเป้าหมายขององค์การ กับความต้องการของบุคคลในองค์การต้องสมดุลกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วย การจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow-Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ-นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self actualization) คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีเกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน

ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโกง และหลอกลวง

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัสดุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐาน ดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ชยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

4. อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

แคมป์เบลล์ (Campbell) (1975, หน้า 23) ได้ทำการแบ่งงานบริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากรทางการสอน

- 3) งานบริการนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและงานธุรการ
6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

Kimbrough and Nunnery (1983, หน้า 164) ได้แบ่งงานการบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 8 ประการ คือ 1) งานการพัฒนาองค์กรและดำรงไว้ซึ่งองค์กร 2) งานบริหารหลักสูตรและการสอน 3) งานบริหารเศรษฐกิจสถานศึกษา 4) งานธุรการ 5) งานบริหารบุคคล 6) งานกิจการนักเรียน 7) งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 8) งานด้านการประเมินผลการวิจัยและสร้างความเชื่อถือจากประชาชน

Ramsey (1995, หน้า 18) ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 8 ประเภท คือ 1) งานพัฒนาการสอนและหลักการ 2) งานธุรการ การเงินและการบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน 3) งานเป็นผู้นำชุมชนที่ตั้งอยู่ 4) งานบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานจัดการรกรับส่งนักเรียน 7) งานจัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง 8) งานปกครองดูแลนักเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2544, หน้า 42) ได้แบ่งการบริหารโรงเรียน ออกเป็น 3 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายวิชาการ 2) ฝ่ายธุรการ 3) ฝ่ายบริหารนักเรียน

ประเสริฐ เชษฐพันธ์ (2542) ได้แบ่งของฝ่ายการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียนและงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

พรชัย ภาพันธ์ (2547, หน้า 44) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา มีภารกิจขอบข่าย และการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาท ที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือ ไปปฏิบัติ มี 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารทั่วไป

บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา 2543, หน้า 82-84)

1. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย มีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ทางด้านการศึกษา ความรับผิดชอบ มีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร ตลอดจนคำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรม ในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบ การใช้งบประมาณอยู่เสมอและรายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการ บริหารงานบุคคล เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย ประณีประนอม อุดหนุน อดทน อดกลั้น เป็นนักพูดที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน กล้าตัดสินใจ และมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ แก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบต่อปัญหา อุปสรรค และกำกับ ติดตามและประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 อ้างอิงใน ชีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 19-21) กำหนดลักษณะผู้บริหารต้นแบบว่า มีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผน นโยบายและ ยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไป ปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลัง ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูป การเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมี ส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในโรงเรียน หน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ ตลอดจนการให้บริการและจัด สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ 4) การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ 5) การส่งเสริม การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการพัฒนา เข้าร่วมประชุมสัมมนา ไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงของโลก 6) การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ 7) การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอก 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา 9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบโดยวิธีการที่

หลากหลาย 10) การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

Knezevick (1984, หน้า 16-18 อ้างอิงใน ภารดี อนันต์นาวิ 2551, หน้า 265-266) เสนอว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ 3) บทบาทของนักวางแผน 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร 9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน 13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร 15) บทบาทเป็น ผู้ประเมินผล 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ 17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นเช่าวีปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แก้วขวัญ เอียดศิริพันธ์ (2552, หน้า 102) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้สุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารัง เขต 2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของสุขภาพองค์การของสถานศึกษา มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ขวัญในการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นวิชาการ ความเข้มแข็งขององค์การ การสนับสนุนทางทรัพยากร การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ อิทธิพลของผู้บริหาร และการบริหารแบบมิตรสัมพันธ์

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบาสและอโวลีโอและมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามแนวความคิดของ

คอฟแมน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

ชุตินันท์ แต่งกำ (2556, หน้า 55) วิจัยเรื่อง สุขภาพองค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร โรงเรียนมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า สุขภาพองค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร โรงเรียนมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ความชัดเจนของเป้าหมาย และมีขวัญกำลังใจดี จำแนกตามสถานภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิเชียร ดอนวิชา (2550, หน้า 60) วิจัย เรื่อง การศึกษาสุขภาพองค์การของโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ระดับสุขภาพองค์การของโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวมทุกมิติ พบว่า อยู่ในระดับมาก มิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มิติการกำหนดเป้าหมาย รองลงมา คือ มิติภาวะผู้นำฉันท์เพื่อนร่วมงาน ส่วนมิติที่พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น คือ มิติการเป็นผู้นำทางวิชาการ

พัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะด้านวิชาชีพออยู่ในระดับมาก รองลงไป ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ แต่สมรรถนะการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสุดท้ายสมรรถนะด้านวิชาชีพ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 อันดับด้วยกัน ได้แก่ 1) การมีความรู้ความเข้าใจเรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 3) การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และลำดับสุดท้ายคือความสามารถในการประเมินวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ ล่วงหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 24 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือปัจจัยด้านการเรียนการสอน ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารตนเอง และปัจจัยการสื่อสาร

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .75 อำนาจจำแนกพยากรณ์ร้อยละ 56.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่มีอำนาจในการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 56.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ 0.34 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือ ด้านความคลาดหวังที่ทำหาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

ขวัญฤทัย ทองธีรราช (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู การวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดของครูผู้สอน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันไม่แตกต่างกัน 3) สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) เปรียบเทียบสภาพของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมพร พักแก้ว (2550, หน้า 57-58) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า 1) สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ การสนับสนุนทรัพยากรของโรงเรียน 2) สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเขตอำเภอที่ตั้งของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระมหาอมร สุทธิ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านการคำนึงถึงเอกัตภาพบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นภูมิปัญญา และด้านอำนาจบารมี ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

เฟลตัน (Felton, 1995 อ้างอิงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551, หน้า 82) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิลเลียม สตีเยอร์ และเทอร์บอร์ก (William Steers and Terborg, 1995 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 30) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียน ของนักเรียน

บาส (Bass, 1997, pp. 130-139 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 30) ได้ศึกษา และรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้น กว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก และแบบเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

จากงานวิจัยที่นำเสนอ จะเห็นได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ สุขภาพองค์การในสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ตั้งแต่การมี อิทธิพล การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากการวิจัยนี้ได้เป็นการบ่งบอกถึงสุขภาพขององค์การแต่ละแห่งที่จะ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาองค์การให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) มาเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาและแนวคิดทฤษฎีสุขภาพองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์นักวิชาการต่าง ๆ มาเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาสุขภาพองค์การในสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
โดยมีวิธีดำเนินการและเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

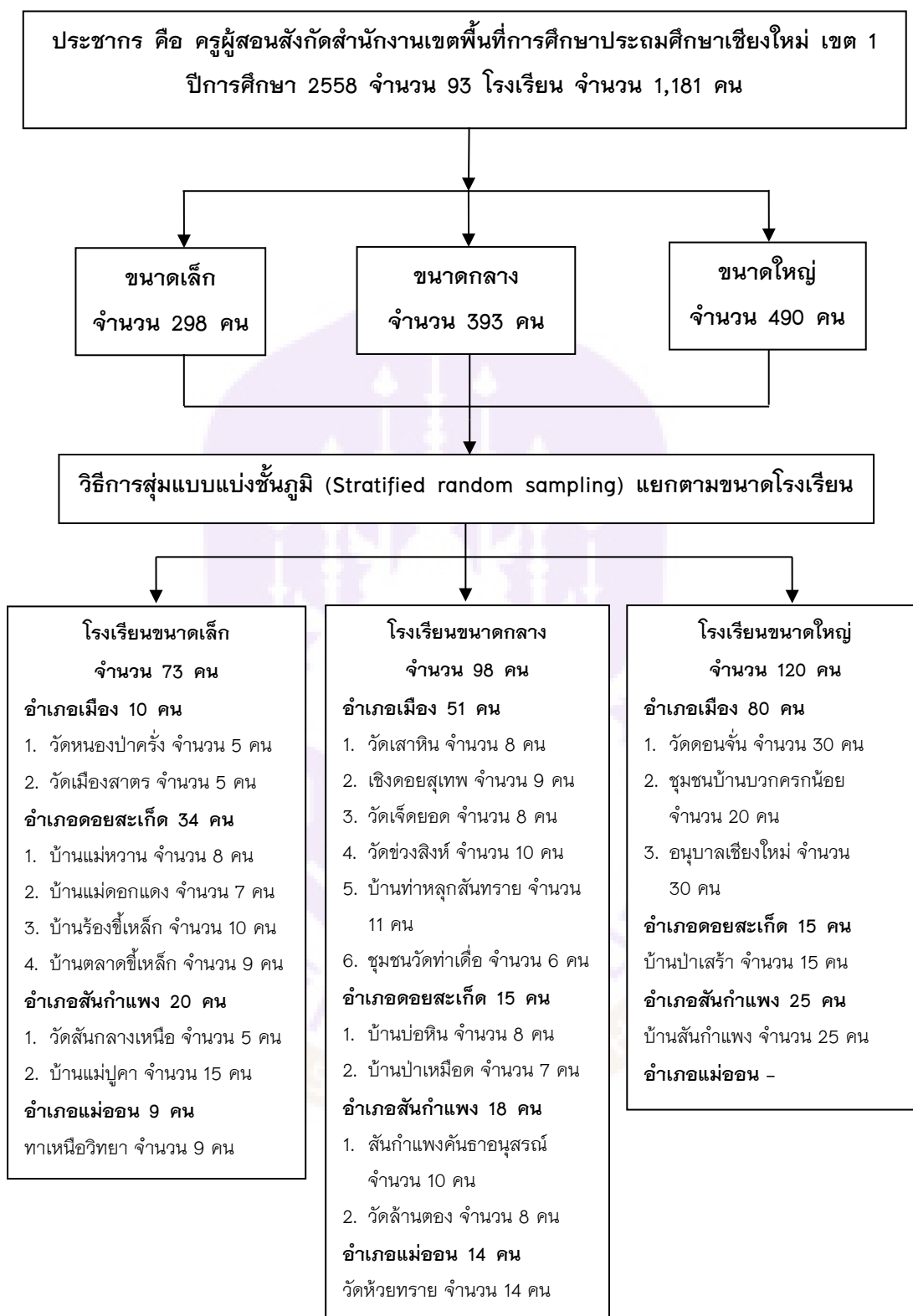
ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 93 โรงเรียน จำนวน
ประชากร 1,181 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and
Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่ง
ชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียนเป็น 3 ชั้น คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียน
ขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่
2. กำหนดสัดส่วนในแต่ละชั้นตามอำเภอ ทำการสุ่มอย่างง่าย โดยวิธีจับสลาก
ดังรายละเอียดในแผนภาพต่อไปนี้



ภาพ 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกขนาดของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Check List) ประกอบด้วย สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามแนวคิดและทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (Idealized influence or Charismatic)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 เป็นแบบมาตราประมาณค่า

(Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหาข้อคำถาม ซึ่งมี 9 ด้าน ดังนี้

1. การใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย
3. การติดต่อสื่อสาร
4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า
5. การมีขวัญกำลังใจ
6. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา
8. ความสมัครสมานสามัคคี
9. การมุ่งเน้นวิชาการ

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษา มีสภาพองค์การสมบูรณ์มากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษา มีสภาพองค์การสมบูรณ์มาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษา มีสภาพองค์การสมบูรณ์ปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษา มีสภาพองค์การสมบูรณ์น้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษา มีสภาพองค์การสมบูรณ์น้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการการสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากกรอบแนวคิดและทฤษฎี
2. กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือ โดยจัดทำตารางโครงสร้างและเนื้อหาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข
3. สร้างเครื่องมือที่กำหนดตามกรอบแนวคิดในข้อที่ 2
4. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข
5. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Validity) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถาม (IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า (IOC) ตั้งแต่ 0.67–1.00

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ที่ไม่ใช่ประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจภาษา คำชี้แจงต่าง ๆ ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ทุกฉบับมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาตลอดจนวิธีการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด
3. รวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จัดระบบข้อมูล ลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 มาวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ยข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด, 2540, หน้า 23-24) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 3 เกี่ยวกับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ยข้อมูลสุขภาพองค์การของสถานศึกษามาแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด, 2540, หน้า 23–24) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สถานศึกษา มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สถานศึกษา มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สถานศึกษา มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สถานศึกษา มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สถานศึกษา มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ น้อยที่สุด

4. นำข้อมูลที่ได้ แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้วนำเอาค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553, หน้า 316) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71–1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31–0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01–0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) (วาโร พึ่งสวัสดิ์, 2551, หน้า 245)

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยกำหนดคะแนนไว้ ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนความคิดเห็น

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าเห็นว่า สอดคล้องกับข้อคำถาม ให้คะแนน +1

ถ้าเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับข้อคำถาม ให้คะแนน 0

ถ้าเห็นว่า ไม่สอดคล้องกับข้อคำถาม ให้คะแนน -1

2. สถิติที่ใช้ในการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

n คือ จำนวนข้อของแบบทดสอบ

s_i^2 คือ ความแปรปรวนของแบบทดสอบรายข้อ

s_t^2 คือ ความแปรปรวนของแบบทดสอบทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับสภาวะองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (วารุ เพ็งสวัสดิ์, 2551, หน้า 304)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

N = จำนวนผู้เรียนที่ทำแบบทดสอบ

$\sum X$ = ผลรวมคะแนนแบบทดสอบที่หาความเที่ยงตรงเชิงสภาพ

$\sum Y$ = ผลรวมคะแนนความรู้ของผู้เรียนที่เป็นเกณฑ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1
ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จำนวน 291 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา
จำนวน 291 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency)
และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ คือ การมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา
และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และ
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ตอนที่ 3 สุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ซึ่งมี 9 ด้าน คือ การใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม ความชัดเจน
ของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าการมีขวัญกำลังใจ การใช้
เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสมัครสมาน
สามัคคี และการมุ่งเน้นวิชาการ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่
เขต 1 วิเคราะห์โดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	89	30.58
2) หญิง	202	69.42
รวม	291	100.00
2. อายุ		
1) ต่ำกว่า 21 ปี	1	0.34
2) 21-30 ปี	42	14.43
3) 31-40 ปี	66	22.68
4) 41-50 ปี	70	24.05
5) 51-60 ปี	112	38.49
รวม	291	100.00
3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
1) ต่ำกว่า 5 ปี	46	15.81
2) 5 ปี	52	17.87
3) สูงกว่า 5 ปี	193	66.32
รวม	291	100.00
4. วุฒิการศึกษา		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.72
2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	202	69.42
3) สูงกว่าปริญญาตรี	84	28.87
รวม	291	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
5. ขนาดโรงเรียน		
1) เล็ก	73	20.96
2) กลาง	98	33.68
3) ใหญ่	120	41.24
รวม	291	100.00

จากตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกได้ ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 69.42 เป็นเพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 30.58

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 51-60 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 38.49 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 และน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุต่ำกว่า 21 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.34

จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง สูงกว่า 5 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 66.32 รองลงมา คือ 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.87 และน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.81

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 69.42 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.87 และน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.72

จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 41.24 รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 33.68 และน้อยที่สุด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 20.96

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังรายละเอียดในตาราง 6-10 ดังนี้

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	n = 291		แปลผล
		\bar{X}	S.D.	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.46	0.56	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.38	0.57	มาก
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.40	0.54	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.36	0.55	มาก
	รวม	4.40	0.52	มาก

จากตาราง 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.68) และการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.69)

ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือ การสร้างบารมี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของการเป็น ผู้นำในการปฏิบัติงาน	4.34	0.65	มาก
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่น่าชื่นชม น่าเคารพ นับถือ และศรัทธา แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	4.40	0.67	มาก
3	ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	4.36	0.75	มาก
4	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.49	0.67	มาก
5	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึก ยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.51	0.69	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการ พัฒนา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า	4.65	0.58	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถ ช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.47	0.72	มาก
	รวม	4.46	0.56	มาก

จากตาราง 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.69) และผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.65)

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.36	0.66	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตน เพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน	4.49	0.65	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.43	0.71	มาก
4	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	4.33	0.76	มาก
5	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจ กล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	4.37	0.72	มาก
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	4.32	0.64	มาก
รวม		4.38	0.57	มาก

จากตาราง 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจ เพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจ กล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64)

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา			
1	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน เห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น		4.31	0.65	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ		4.35	0.69	มาก
3	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและ หลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว		4.42	0.69	มาก
4	ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบและ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล		4.43	0.68	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ				
ข้อ	ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า การใช้ความคิด ปัญญา ความใส่ใจ สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรค ต่าง ๆ ได้	4.41	0.67	มาก
6	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	4.40	0.69	มาก
7	ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงาน เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำทนายและ เป็นโอกาสที่ดีจะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.51	0.67	มากที่สุด
รวม		4.40	0.54	มาก

จากตาราง 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำทนายและเป็นโอกาสที่ดีจะแก้ปัญหาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.65)

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.38	0.69	มาก
2	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความต้องการและ ความจำเป็น	4.35	0.70	มาก
3	ผู้บริหาร อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงาน ของผู้ร่วมงาน	4.37	0.69	มาก
4	ผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ครูผู้แนะนำและ ฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.26	0.69	มาก
5	ผู้บริหารมีการแสดงออกให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพและสามารถ พัฒนาได้	4.36	0.66	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจ ในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษ ให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ	4.42	0.68	มาก
รวม		4.36	0.55	มาก

จากตาราง 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการ

มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) และผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารทำหน้าที่ที่เลื่อง ครูผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.69)

ตอนที่ 3 สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ การใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม ความชัดเจนของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าการมีขวัญกำลังใจ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสมัคครสมานสามัคคี และการมุ่งเน้นวิชาการ ดังรายละเอียดในตาราง 11-21

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กับ สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	สุขภาพองค์การในสถานศึกษา	n = 291		แปลผล
		\bar{X}	S.D.	
1	การใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม	4.39	0.59	มาก
2	ความชัดเจนของเป้าหมาย	4.45	0.56	มาก
3	การติดต่อสื่อสาร	4.37	0.59	มาก
4	การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	4.36	0.55	มาก
5	การมีขวัญกำลังใจ	4.38	0.56	มาก
6	การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า	4.30	0.59	มาก
7	ความสามารถในการแก้ปัญหา	4.34	0.62	มาก
8	ความสมัคครสมานสามัคคี	4.37	0.58	มาก
9	การมุ่งเน้นวิชาการ	4.42	0.54	มาก
รวม		4.38	0.48	มาก

จากตาราง 11 สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) และด้านการใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.70)

ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม

ข้อ	สุขภาพองค์การของสถานศึกษา ด้านการใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และ มอบหมายงานให้รับทราบอย่างชัดเจน	4.38	0.64	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และ มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	4.33	0.68	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสถานศึกษา มีการยอมรับหน้าที่ซึ่งกันและกัน	4.38	0.74	มาก
4	ผู้บริหารมีการปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอภาค และยุติธรรม	4.40	0.80	มาก
5	ผู้บริหารมีการแยกแยะเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว	4.44	0.67	มาก
รวม		4.39	0.59	มาก

จากตาราง 12 สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแยกแยะเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.80) และผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และมอบหมายงานให้รับทราบอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68)

ตาราง 13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย	\bar{X}	S.D	แปลผล
1	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	4.40	0.59	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ตอบสนองกับจุดหมายของหลักสูตร	4.47	0.65	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	4.53	0.63	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะครู	4.43	0.69	มาก
5	บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของสถานศึกษา	4.44	0.69	มาก
6	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่น	4.40	0.70	มาก
รวม		4.45	0.56	มาก

จากตาราง 13 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ตอบสนองกับจุดหมายของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.65) และบุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.70)

ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษามีการบริการข่าวสารแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชน	4.23	0.72	มาก
2	สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	4.44	0.65	มาก
3	สถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.38	0.69	มาก
4	สถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกทันสมัย อย่างเป็นปัจจุบัน	4.41	0.63	มาก
รวม		4.37	0.59	มาก

จากตาราง 14 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกทันสมัย อย่างเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.63) และสถานศึกษา

มีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษา มีการบริการข่าวสารแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.72)

ตาราง 15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษาได้รับการจัดสรรครุตามกรอบ อัตรากำลัง	4.18	0.73	มาก
2	สถานศึกษาได้รับการจัดสรรครุตรงตามวุฒิ ที่สถานศึกษาต้องการ	4.14	0.89	มาก
3	สถานศึกษากำหนดปริมาณงาน อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของครูผู้รับผิดชอบ	4.28	0.77	มาก
4	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูทำผลงาน วิชาการ	4.46	0.68	มาก
5	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ ครุภัณฑ์อุปกรณ์ การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	4.48	0.66	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการ ปฏิบัติงาน	4.47	0.66	มาก
7	ครูมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสถานศึกษา	4.49	0.67	มาก
รวม		4.36	0.55	มาก

จากตาราง 15 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$,

S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ ครุภัณฑ์อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.66) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาได้รับการจัดสรรครูตรงตามวุฒิที่สถานศึกษาต้องการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.89)

ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีขวัญกำลังใจ

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านการมีขวัญกำลังใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติของ ผู้บริหาร	4.24	0.74	มาก
2	ครูมีความพึงพอใจในสวัสดิการจากผู้บริหาร	4.26	0.80	มาก
3	ครูมีความภาคภูมิใจในอาชีพของตน	4.53	0.59	มากที่สุด
4	ครูมีความผูกพันและรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษา	4.47	0.66	มาก
5	ครูมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยใน การปฏิบัติหน้าที่	4.39	0.64	มาก
6	ครูมีความเต็มใจที่ได้ร่วมงานกับบุคคลอื่น ในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข	4.37	0.66	มาก
รวม		4.38	0.56	มาก

จากตาราง 16 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีขวัญกำลังใจ ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความภาคภูมิใจในอาชีพของตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ครูมีความผูกพันและรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.66) และครูมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.74)

ตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า

ข้อ	สุขภาพองค์การในสถานศึกษา			
	ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษามีการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.32	0.70	มาก
2	สถานศึกษามีเทคนิควิธีสอนกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยี	4.33	0.67	มาก
3	สถานศึกษามีการจัดโครงการเพื่อส่งเสริมการคิดค้นการผลิตสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา	4.22	0.74	มาก
4	สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	4.30	0.70	มาก
5	สถานศึกษาใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นนวัตกรรมร่วมในการจัดการศึกษา	4.29	0.71	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.34	0.69	มาก
รวม		4.30	0.59	มาก

จากตาราง 17 สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า ภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ สถานศึกษามีเทคนิควิธีสอนกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) และสถานศึกษามีการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการจัดโครงการเพื่อส่งเสริมการคิดค้นการผลิตสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.74)

ตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.76	มาก
2	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาร่วมกัน	4.31	0.71	มาก
3	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหของสถานศึกษา	4.38	0.67	มาก
4	ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.35	0.70	มาก
5	ผู้บริหาร ครู และชุมชนร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา	4.36	0.68	มาก
รวม		4.34	0.62	มาก

จากตาราง 18 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ครู และชุมชนร่วมมือกัน
 แก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68)
 และผู้บริหารและครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
 ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
 ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.76)

ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
 และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความสมัครสมานสามัคคี

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านความสมัครสมานสามัคคี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.23	0.66	มาก
2	ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.35	0.68	มาก
3	ครูรู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน	4.33	0.73	มาก
4	ครูมีความสนใจและร่วมมือกันแก้ปัญหาของ สถานศึกษา	4.42	0.75	มาก
5	ครูและชุมชนร่วมมือกันบริหารงานเพื่อพัฒนา สถานศึกษา	4.41	0.70	มาก
6	ผู้บริหารและครูมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.46	0.63	มาก
รวม		4.37	0.58	มาก

จากตาราง 19 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านความสมัครสมานสามัคคี ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
 ระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อเฉลี่ยที่มีค่าสูงสุด คือ
 ผู้บริหารและครูมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.63)
 รองลงมา คือ ครูมีความสนใจและร่วมมือกันแก้ปัญหาของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
 ระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.75) และครูและชุมชนร่วมมือกันบริหารงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
 ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.66)

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ

ข้อ	สภาพองค์การในสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	หลักสูตรสถานศึกษามุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน	4.38	0.67	มาก
2	สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครูอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.65	มาก
3	สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ในการเรียนการสอนเพียงพอต่อผู้เรียน	4.27	0.68	มาก
4	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันวิชาการอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.63	มาก
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนมีพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.38	0.72	มาก
6	ผู้บริหาร ครู ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.52	0.62	มากที่สุด
7	ผู้บริหาร ครู มีการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษา	4.50	0.60	มาก
รวม		4.42	0.54	มาก

จากตาราง 20 สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ ภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร ครู ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหาร ครู มีการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.60) และสถานศึกษามีการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษา

มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ในการเรียนการสอนเพียงพอต่อผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.68)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงใหม่ เขต 1

ตาราง 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ชื่อ	ตัวแปร (r)	การใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม	ความชัดเจนของเป้าหมาย	การติดต่อสื่อสาร	การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	การมีขวัญกำลังใจ	การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า	ความสามารถในการแก้ปัญหา	ความสมัครสมานสามัคคี	การมุ่งเน้นวิชาการ	รวม
		1	การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์หรือ การสร้างบารมี	.73 *	.69 *	.56 *	.59 *	.71 *	.52 *	.72 *	.51 *
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	.76 *	.73 *	.64 *	.64 *	.77 *	.56 *	.72 *	.53 *	.64 *	.67 *
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	.67 *	.66 *	.63 *	.64 *	.72 *	.61 *	.73 *	.68 *	.64 *	.67 *
4	การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	.82 *	.74 *	.73 *	.72 *	.77 *	.60 *	.77 *	.59 *	.64 *	.71 *
	รวม	.75 *	.70 *	.64 *	.65 *	.74 *	.57 *	.74 *	.58 *	.62 *	.66 *

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การ
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวม
พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง ($r = 66.00$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาสุขภาพองค์การของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จำนวน 291 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ประกอบด้วย

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นที่มสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ และผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจ กล่าวคำยกย่องชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีจะแก้ปัญหาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารทำหน้าที่ที่เสี่ยง ครูผู้แนะนำและฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และด้านการใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการใช้อิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแยกแยะเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และมอบหมายงานให้รับทราบอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ตอบสนองกับจุดหมายของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และบุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกทันสมัยอย่างเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการบริการข่าวสารแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาได้รับการจัดสรรครุตรงตามวุฒิที่สถานศึกษาต้องการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการมีขวัญกำลังใจ ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความภาคภูมิใจในอาชีพของตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูมีความผูกพันและรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และครูมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สถานศึกษามีเทคนิควิธีสอนกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษามีการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการจัดโครงการเพื่อส่งเสริมการคิดค้นการผลิตสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหาร ครู และชุมชนร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารและครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.8 ด้านความสมัครสมานสามัคคี ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อเฉลี่ยที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ครูมีความสนใจและร่วมมือกันแก้ปัญหาของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และครูและชุมชนร่วมมือกันบริหารงานเพื่อพัฒนา

สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.9 ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร ครู ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหาร ครู มีการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษา มีการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนการสอนเพียงพอต่อผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4 ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบต่อการบริหารการศึกษาแต่ละแห่ง ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สำเร็จลุล่วง ตลอดจนผู้บริหารได้ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและ

ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การ หรือสังคม สอดคล้องกับ เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996, pp. 512-534) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ คือ จะต้องมีการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมาย ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้เกิดกับการกระตุ้นทางปัญญาไปพร้อม ๆ การหาวิธีคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ปรากฏผลอยู่ในระดับมากที่สุดกว่าทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์การ หรือหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษา เป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องแสดงตนตามบทบาทหน้าที่หรือแสดงความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานอื่น เห็นถึงความมีพลังอำนาจ แต่ไม่ใช่อิทธิพลที่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งและเชื่อมั่นในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูงการอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเห็นได้จากการทำงานที่บุคลากร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้การยอมรับศรัทธา นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ ให้ความเคารพ โดยสังเกตจากการที่ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่จัดขึ้นทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า, 22-24) กล่าวว่า การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพล คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา จนผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจทุกครั้งที่ได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ และเห็นแก่ผู้อื่นและเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างในการอุทิศเวลา เสียสละประโยชน์ ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน ให้ความสำคัญกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน ให้กำลังใจ และความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากนี้ผู้บริหารยังปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม และ

จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ร่วมงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา อุโนวิเศษ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันทร์เม้ง (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. สุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาทุกแห่ง จะต้องดำเนินการพัฒนาความรู้ ความคิด และพฤติกรรมการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข จึงจำเป็นต้องเร่งรีบในการพัฒนาและปฏิรูปกระบวนการบริหารจัดการ การจัดการเรียน การสอน ตลอดจนการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนสามารถปฏิบัติตามภารกิจและความรับผิดชอบของสถานศึกษา ทำให้องค์การมีความพร้อม ที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในระดับที่เป็นที่ยอมรับเชื่อถือในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชน สามารถใช้อิทธิพลของผู้บริหารไปบังคับบัญชาของค์การทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย และสามารถดำเนินการอยู่ได้ สอดคล้องกับ วราพร จันทร์เดช (2548, หน้า 22) กล่าวว่า องค์การจะสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคงมีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ขึ้นอยู่กับการบริหารนั่นเอง เพราะหน้าที่รับผิดชอบของการบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อสุขภาพขององค์การ สอดคล้องกับ โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 222)

กล่าวไว้ว่า หากองค์การต้องการมีสุขภาพดี บุคลากรในองค์การต้องมีความเข้าใจและยอมรับ เป้าหมายขององค์การ มีข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่พร้อมเสนอประกอบการวินิจฉัยแก้ไข ปัญหา กระจายอำนาจอย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพอดีเหมาะสม เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีอิสระในการทำงาน ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจะสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างมี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการกำหนด เป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สุขภาพองค์การของสถานศึกษา ต้องเริ่มจากการกำหนด เป้าหมาย นโยบายในแผนปฏิบัติการเพื่อสนองกับจุดหมายของหลักสูตร เน้นการเรียนรู้ เป็นหลัก ใช้ระบบคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจ ใช้ความไว้วางใจในการสร้างเสริมบรรยากาศเป็นมิตร มีการจัดสภาพและบรรยากาศการเรียนรู้ จนทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดขึ้น เป้าหมายขององค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปให้องค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ เพื่อนำทางให้บรรดาสมาชิกทุกคนขององค์การทำงานโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายและพันธกิจเป็นกรอบหรือทิศทางที่ทำให้ภารกิจขององค์การนั้น ประสบผลสำเร็จขึ้นมาได้ สอดคล้องกับ Hoy and Forsyth (1986, pp. 156-157) กล่าวว่า การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Focus) คือ การที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและยอมรับ เป้าหมายขององค์การ โดยที่เป้าหมายขององค์การจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับ พิมพ์ ศรีภัทรประภา (2554, หน้า 24) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นสภาพการปฏิบัติการที่บุคลากรในโรงเรียน มีความคาดหวัง ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมนำผลของปัญหามาร่วมกันวางแผน ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของโรงเรียนตลอดจนควรมี การประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชียร ดอนวิชา (2550, หน้า 60) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสุขภาพองค์การของโรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่า ระดับสุขภาพองค์การของ โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยภาพรวมทุกมิติ พบว่า อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุตินันท์ แต่ง่า (2556, หน้า 55) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สุขภาพองค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครู และบุคลากร โรงเรียนมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพร พักแก้ว (2550, หน้า 57-58) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจนทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา จนเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การในสถานศึกษายังได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ตั้งแต่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์กันในทางบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญฤทัย ทองธีรราช (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตราภรณ์ ส้าเกาอินทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการดำเนินงานถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้ายต่ำกว่าทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี การส่งเสริม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความต้องการ และความจำเป็น อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงาน ของผู้ร่วมงาน ให้ขวัญและกำลังใจในทุกด้าน มีความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยกำกับ ให้คำแนะนำอยู่เสมอ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า สุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้ายต่ำกว่าทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการใช้สื่อและ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีเทคนิควิธีสอนกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี จัดโครงการเพื่อส่งเสริมการคิดค้นการผลิตสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นนวัตกรรมร่วมในการจัดการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัย เชิงคุณภาพเกี่ยวกับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยในเชิงปริมาณ หรือเป็นการสนับสนุน หรือหักล้างสิ่งที่ได้ค้นพบไปแล้ว



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- กรรณิการ์ เพ็ญประยูร. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กลอยใจ ชวนศรีไพบูลย์. (2548). **สุขภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- แก้วขวัญ เอียดศิริพันธ์. (2552). **การพัฒนาตัวบ่งชี้สุขภาพองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดัง เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- กิจกิจพัฒน์ พันธุ์แจ่ม. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- โกเมธ พิมพ์บัวธรรม. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., สถาบันราชภัฏเลย, เลย.
- ชนิษฐา อุ๋นวิเศษ. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ขวัญฤทัย ทองธิดา. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- จินตนา ศุภกรชนสาร. (2550). **สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เจษฎา ทรงมิตร และธนิกานต์ มาชะศิริานนท์. (2549). **กลวิธีปกครองคน**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ชฎาพร ยืนยงกิตติชัย. (2547). **สุขภาพองค์การของโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- ชุตินันท์ แดงก่า. (2556). **สุขภาพองค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรโรงเรียนมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: ไทเนรมิตกิจอินเตอร์โพรเกรสซิฟ.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- ทวีศักดิ์ เดชสองชั้น. (2546). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ทัศนีย์ เศรษฐรักษา. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2548). **พฤติกรรมบุคคลภายในองค์การ**. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ธิดาวลัยย์ อุ๋นกอง. (2553). **ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รหัสวิชา 176173.**

พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

ธีระ รุญเจริญ, 2546 **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

บุญชม ศรีสะอาด. (2540). **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประทุม ดงเมือง. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอนกับ**

สุขภาพองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดฝั่งทะเลตะวันออก.

วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ประเสริฐ พิมลสกุล. (2548). **สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา**

เมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ประเสริฐ เชษฐพันธ์. (2542). **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปวีร์ศรี โปกุล. (2550). **สุขภาพองค์การโรงเรียนในฝันระดับตำบล อำเภอพนัสนิคม สังกัด**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,

มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

พนม สุวรรณหงษ์. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลของ**

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.

พนัส หันนาคินทร์. (2544). **หลักการบริหารโรงเรียน การบริหารบุคลากรโรงเรียน.**

กรุงเทพฯ: พิษณุเศศ.

พรชัย ภาพันธ์. (2547). **เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง.**

วารสารวิชาการ, 7(1), 39-45.

พระมหาอมร สุทธิ. (2553). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,

มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, พิษณุโลก.

พัชรินทร์ ไชยสมบัติ. (2550). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น**

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น

เขต 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

พินิจ ธิมา. (2548). **การศึกษาสุขภาพองค์การสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

การศึกษาดราด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- พิมพ์ ศรีภัทรประภา. (2554). **สุขภาพองค์กรของโรงเรียนนานาชาติวัดภูมิ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: พี เคอินเตอร์พรีนซ์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัลลิกา บุนนาค. (2542). **สถิติเพื่อการตัดสินใจ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วิลาวัลย์ ไพโรจน์. (2540). **การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วรภาพร จันท์เดช. (2548). **สุขภาพองค์กรโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). **การทำงานเป็นทีม** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลของภาวะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- วิเชียร ดอนวิชา. (2550). การศึกษาสุขภาพองค์การของโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอน
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- วิเชียร วิทญูตม. (2548). **ทฤษฎีองค์การ Organization theory.** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม.
- วิเชียร วิทญูตม. (2549). **พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3).** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและ
 ไซเท็กซ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.**
 กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลี พุทโสม. (2550). **ทฤษฎีองค์การสำหรับองค์กรใหม่.** วิทยาลัยมิชชัน สระบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ. ซีระฟิล์ม
 และไซเท็กซ์.
- สมพร พักแก้ว. (2550). **สุขภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 สระแก้ว เขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สรารุณี ปุริสา. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
 มหาวิทยาลัยสารคาม, มหาสารคาม.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและ
 การประยุกต์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สะอาด โพธิ์กำชัย. (2548). **การศึกษาสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. (2557). **ข้อมูลสารสนเทศทาง
 การศึกษา.** เชียงใหม่: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.**
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุจิตราภรณ์ สำเนาอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.

- สุพรรณณี โสมาเกตู. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย
อริยมงคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2.**
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุรพล พุฒคำ. (2544). **หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** ลพบุรี:
สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- เสนาะ ดิยาวี. (2548). **รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง
ขององค์กรระดับชาติ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). **“ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและ
แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.** สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5.**
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา.
- อุทัยวรรณ อุปัทม์. (2546). **สุขภาพองค์การของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระแก้ว.**
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York:
The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to
share the vision. **Organizational Dynamics, (Winter), 19–31.**
- Bass, B. M. (1997). **Transformational Leadership: Industrial, Military, and
Educational Impact.** Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. J. and Avolio, B. J. (1991). **Transformational Leadership development.**
Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development.**
Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leaders: The Strategies for Taking Change.**
New York: Harper and Row.
- Bennis, W. (1986). **Transformative power and leadership,** in sergiovanni. T.J. And
Corbally.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid Key Orientations for
Achieving Production through People.** Texas: Gulf Publishing Company.

- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Rows.
- Campbell F. Ronald. (1975). **Introduction to Education Administration**. Boston: McGraw–Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of Psychology Testing** (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Dessler, G. (1998). **Management**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw–Hill.
- Griffin. (1996). **Diction of 20 th century music Paul Griffiths**. New York: Thames and Hudson.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hicks, H. G. (1972). **The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach**. New York: McGraw–Hill.
- Hoy, W. K., and Feldman, J. (1987). Organizational health. The concept and its measure. **Journal of Research and Development in Education**, 20(4), 30–37.
- Hoy, W. K. and Forsyth, P. B. (1986). **Effective Supervision: Theory into Practice**. New York: Random House.
- Hoy, W. K. and Sabo J. D. (1997). **Quality Middle Schools: Open and healthy**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Hughes et, al. (1999). **Leadership: Enhancing the lessons of Experience**. New York: McGraw–Hill.
- Jacobs, T. O. and Jaques, E. (1990). **Military Executive Leadership**. In K.E. Clark and M. B.Clark. **Measures of Leadership**. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). **The Social Psychology of Organization**. New York: John Wiley and Sons.
- Kimbrough, R. and Nunnery, M. (1988). **Education administration: An introduction**. New York: Macmillan.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement.

- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership. **Educational Administration**, 32(4).
- Lunenburg, F. C. and Allan C. O. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practices** (3th ed.). Australia: Wadsworth.
- Matthew B. (1973). **Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground**. Boston: Allyn and Bacon
- Massie, J. L. (1981). **Management: A contemporary introduction**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Miles. (1969). **Change Process in Public School**. Eugon, Oregon: Center for the Advanced Study of Educational Administration.
- Owens, R. G. (1991). **Organization Behavior in Education**. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Ramseyer J. A. (1995). **Factor Affecting Education Administration**. Ohio: Ohio State University.
- Richards, D. and Engle, S. (1986). **After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions**. Transforming Leadership, Alexandria, VA: miles River Press.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2003). **Management**. New Jersey: Pearson Education.
- Robert G. O. (1987). **Organizational Behavior in Education**. New Jersey: Perntice Hall International.
- Tarter, C. J., Hoy, W. K. and Kottkamp, R. B. (1990). **Open schools, healthy schools: measuring organizational climate**. Journal of Research and Development in Education.
- Tichy, N. M. and Ulrich. (1990). The Transformational Leader. **Training and Development**, 19(11).
- William J. Reddin Reddin, William J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. A. (1994). **Leadership in Organization**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organization**. New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1989). **The managerial mystique: Restoring leadership in business.**
New York: Harper and Row.



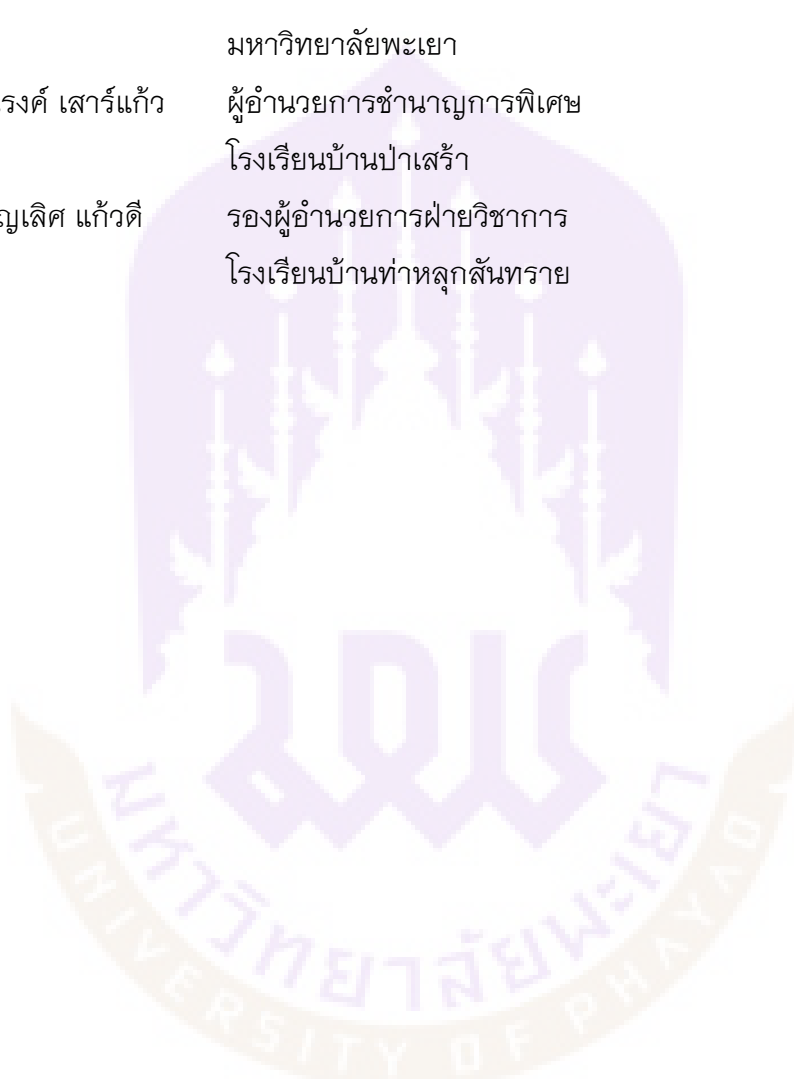


ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร.สนุทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ประจำคณะวิทยาลัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายณรงค์ เสาร์แก้ว ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านป่าเสร์
3. นายบุญเลิศ แก้วดี รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
โรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย



ภาคผนวก ข การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)

ตาราง 22 แสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			
19	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ค่า IOC มีค่าอยู่ที่ 1.00						

ตาราง 23 แสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC) ของแบบสอบถาม
เกี่ยวกับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC	แปรผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			
23	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
28	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
30	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
31	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
32	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
33	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
34	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
35	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
36	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
37	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
38	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
39	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
40	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
41	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
42	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
43	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
44	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
45	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			
46	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
47	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
48	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
49	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
50	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
51	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
52	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ค่า IOC มีค่าอยู่ที่ 1.00						

ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ สภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 1

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

2. ขอให้ท่านตรวจสอบข้อคำถามว่ามีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรหรือไม่และทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

คะแนน +1 เมื่อเห็นว่า ข้อคำถามเหมาะสม/สอดคล้อง

คะแนน 0 เมื่อเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือไม่

คะแนน -1 เมื่อเห็นว่า ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง

ในกรณีที่ท่านมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะในข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดเขียนข้อเสนอแนะของท่านลงในช่องเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
1	เพศ ชาย หญิง				
2	อายุ ต่ำกว่า 21 ปี 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี				
3	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี 5 ปี สูงกว่า 5 ปี				
4	วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี				
5	ขนาดโรงเรียน เล็ก กลาง ใหญ่				

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี					
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติงาน				
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่น่าชื่นชม น่าเคารพ นับถือ และศรัทธาแก่ ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป				
3	ผู้บริหารมีลักษณะเป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน				
4	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการ ทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน				
5	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อปฏิบัติงาน ร่วมกัน				
6	ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า				
7	ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถ ช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้				
การสร้างแรงบันดาลใจ					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศ ตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน				
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิด ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน				

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
10	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน				
11	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจ กล่าวคำยกย่องชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ				
12	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย				
13	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้				
การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
14	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จ เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น				
15	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่าง ๆ				
16	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผล และหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว				
17	ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล				
18	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า การใช้ความคิด ปัญญา ความใส่ใจ สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้				
19	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน				

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
20	ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ ผู้ร่วมงานเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่อง ที่ทำทหายและเป็นโอกาสที่ดีจะแก้ปัญหา ร่วมกัน				
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดง ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่				
22	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความต้องการ และความจำเป็น				
23	ผู้บริหาร อำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการทำงาน ของผู้ร่วมงาน				
24	ผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ครูผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงาน				
25	ผู้บริหารมีการแสดงออกให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพและ สามารถพัฒนาได้				
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิด ความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมาย งานพิเศษให้ปฏิบัติ และคอยให้คำแนะนำ				

ตอนที่ 3 สุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงใหม่ เขต 1

ข้อ	รายการ	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
การใช้สิทธิพลอำนาจที่เป็นธรรม					
1	ผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และ มอบหมายงานให้รับทราบอย่างชัดเจน				
2	ผู้บริหารมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และ มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม				
3	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในการ ปฏิบัติงาน				
4	ผู้บริหารมีการปฏิบัติกับทุกคน อย่างเสมอภาคและยุติธรรม				
5	ผู้บริหารมีการแยกแยะเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว				
ความชัดเจนของเป้าหมาย					
6	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน				
7	มีการกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษา				
8	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและคณะครู				
9	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ที่ตอบสนองกับจุดหมายของหลักสูตร				
10	บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับ ในเป้าหมายของสถานศึกษา				

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
11	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและท้องถิ่นของสถานศึกษา				
การติดต่อสื่อสาร					
12	สถานศึกษามีการบริการข่าวสารแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชน				
13	สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ				
14	มีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา				
15	มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวก ทันสมัย และข่าวสารอย่างเป็นปัจจุบัน				
การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า					
16	สถานศึกษาได้รับการจัดสรรครุตามกรอบอัตรากำลัง				
17	สถานศึกษาได้รับการจัดสรรครุตรงตามวุฒิที่สถานศึกษาต้องการ				
18	สถานศึกษากำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูผู้รับผิดชอบ				
19	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูทำผลงานวิชาการ				
20	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม				
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงาน				
22	ครูมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสถานศึกษา				

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
การมีขวัญกำลังใจ					
23	ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติของ ผู้บริหาร				
24	ครูมีความพึงพอใจในสวัสดิการจาก ผู้บริหาร				
25	ครูมีความภาคภูมิใจในอาชีพของตน				
26	ครูมีความผูกพันและรู้สึกที่ดีต่อ สถานศึกษา				
27	ครูมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ในการปฏิบัติหน้าที่				
28	ครูมีความเต็มใจที่ได้ร่วมงานกับ บุคคลอื่นในสถานศึกษาได้อย่างมี ความสุข				
การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณค่า					
29	สถานศึกษามีการใช้สื่อและเทคโนโลยี ที่ทันสมัย				
30	สถานศึกษามีเทคนิควิธีสอนการสอน และกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยการ ใช้เทคโนโลยี				
31	สถานศึกษามีการจัดโครงการเพื่อ ส่งเสริมการคิดค้นการผลิตสื่อและ นวัตกรรมทางการศึกษา				
32	สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อ ความสะดวกรวดเร็ว				
33	สถานศึกษาใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็น นวัตกรรมร่วมในการจัดการศึกษา				

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
34	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนา สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา				
ความสามารถในการแก้ปัญหา					
35	ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและ แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม				
36	ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของ สถานศึกษา				
37	ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการ แก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ				
38	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาร่วมกัน				
39	ผู้บริหารและครูร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อ การพัฒนาสถานศึกษา				
35	ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและ แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม				
ความสมัคสมานสามัคคี					
40	ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน				
41	ความมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู				
42	ผู้บริหารและครูมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน				
43	ครูรู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน				
44	ครูมีความสนใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา ของสถานศึกษา				
45	การบริหารเกิดจากความร่วมมือของครู และชุมชน				

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
การมุ่งเน้นวิชาการ					
46	ผู้บริหาร ครู ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน				
47	ผู้บริหาร ครู มีการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษา				
48	สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครูอย่างสม่ำเสมอ				
49	สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ในการเรียนการสอนเพียงพอต่อผู้เรียน				
50	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันวิชาการอย่างต่อเนื่อง				
51	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนมีพัฒนาการเรียนรู้โดยการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย				
52	หลักสูตรสถานศึกษามุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน				

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

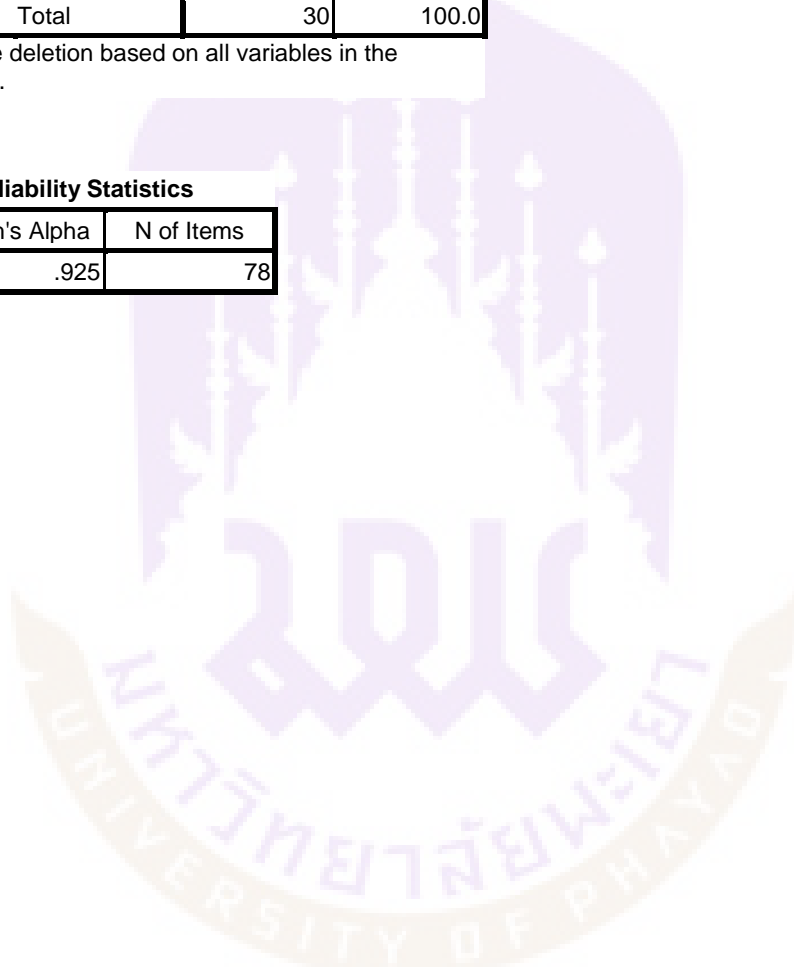
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	78





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล สายอรุณ กิตติยะ
วัน เดือน ปี เกิด 31 ตุลาคม 2530
ที่อยู่ปัจจุบัน 231 หมู่ 7 ตำบลบุญเกิด อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครู โรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน ครู โรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2554-2556 ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2554 ค.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย,
จังหวัดเชียงราย

ผลงานการตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

สายอรุณ กิตติยะ (ผู้บรรยาย). (11 มิถุนายน 2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1.

ใน การประชุมทางวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 (หน้า 1108-1120).

พะเยา: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา.

ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -