รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

โดย

นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

โดย

นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A MODEL OF EFFECTIVE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR SUSTAINABLE EDUCATION REFORM

By

SOMKID SAKUNSATAPAT

A Dissertation Submitted to Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” เสนอโดย นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

…….....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

……ประธานกรรมการ
ว่าที่พันตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพดล เจนอักษร
……/……/……

……กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
……/……/……

……กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร
……/……/……

……กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร
……/……/……

48252960 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

สมคิด สกุลสถาปัตย์ : รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ รศ. ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร. 375 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และ 2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน กล่าวคือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2)การสร้างและพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบและปรับรูปแบบ 4) การนำเสนอรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 234 แห่ง ที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้น จำนวน 936 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน แบบตรวจสอบรายการ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเพื่อยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(Exploratory Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง(Path Analysis) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง(การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน)ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1..... 2.....

48252960 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORDS : A MODEL OF EFFECTIVE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR SUSTAINABLE EDUCATION REFORM
SOMKID SAKUNSATAPAT : A MODEL OF EFFECTIVE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR SUSTAINABLE EDUCATION REFORM. DISSERTATION ADVISORS : ASSIST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed. D. AND ASSOC. PROF.SIRICHAI CHINATANGKUL, Ph.D. 375 pp.

The purposes of this research were to identify 1) the factors of effective transformational leadership and factors of sustainable education reform, 2) the model of effective transformational leadership for sustainable education reform. Methodologies of the research consisted of 4 steps ; 1) defining the conceptual framework of the research, 2) creating and verifying the model of effective transformational leadership and factors of sustainable education reform appropriately, 3)investigating and improving the model and 4) presenting the model. The samples consisted of 234 pilot schools for being transformational leader of under the Office of the Basic Education Commission. The responsdents were a school director, a deputy school director and two teachers, totally 936 responsdents. Using the connoisuership technique for confirming the effective transformational leadership for sustainable education reform. The research instruments were document analysis form, unstructural interview and the questionnaires about effective transformational leadership and sustainable education reform for the emperical data collecting. The statistics in analyzing the data were Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation Exploratory Factor Analysis, Path Analysis and Content Analysis.

The research findings revealed that

1. The factors of effective transformational leadership consisted of 6 components, such as potential mediation, emotional intelligence based, inspiration motivation, individual consideration, intellectual stimulation and idealized influence. For the factors of sustainable education reform consisted of 5 components, namely learner based, continuous, balanced change process, synergized inputs, quality output, dynamic balance outcomes, and suitable context.

2. The model of effective transformational leadership for sustainable education reform was a multivariate causal relationship model that consisted of 11 principal components, namely potential mediation, emotional intelligence based, inspiration motivation,individual consideration, intellectual stimulation, idealized influence (effective transformational leadership which affected synergized inputs, learner based, continuous, balanced change process, quality outputs, dynamic balance outcomes, suitable context (sustainable education reform) in both direct and indirect effect significantly. The model was approvable, suitable, possible and available.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009
Student's signature……
Dissertation Advisors' signature 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร และอาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และอาจารย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย และตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฏ
สารบัญแผนภาพ ..... ฑ
บทที่
1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาของการวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
ข้อคำถามของการวิจัย 6
สมมติฐานการวิจัย 7
กรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย 7
นิยามศัพท์เฉพาะ 12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล 13
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 13
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 15
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส 17
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) 20
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus) 30
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน(Fullan) 30
มิติ หรือ แบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 31
วิถีทางสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 53
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล 54
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) 55

บทที่ หน้า

แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 56
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ 58
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการคิด 67
สื่อกลางที่มีศักยภาพในกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 69
ความไว้วางใจในตัวผู้นำ 70
ความพึงพอใจของผู้ตาม 70
ความสำคัญของความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ 70
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อถือไว้วางใจ 72
การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 78
การปฏิรูปการศึกษา 79
ความยั่งยืน 82
การกำหนดความยั่งยืน 82
องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของความยั่งยืน 84
การเลือก “ดัชนีความยั่งยืน” 85
ความยั่งยืนและการสร้างคุณค่า 86
ผลการปฏิบัติงานที่มีความยั่งยืนและมีคุณค่า 87
มิติของความยั่งยืน 87
การวัดความยั่งยืน 87
วิสัยทัศน์ของความยั่งยืน(Vision of Sustainability)และการกำหนดคุณค่าใหม่ 91
ความยั่งยืน 92
องค์ประกอบของความยั่งยืนที่ขึ้นต่อกัน 93
ลักษณะของความยั่งยืน 94
การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 96
การมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน 99
การสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบยั่งยืน 99
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 100
ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 102
พลังร่วม 107

บทที่ หน้า

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สนามแห่งแรง 110
แนวคิดหลัก 111
คำนิยาม 111
เงื่อนไข 112
เป้าหมาย 112
หลักการ 112
เงื่อนไขพื้นฐาน 112
การบริหารจัดการ 115
เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาที่ยั่งยืน 116
มิติของความสมดุล 118
ดุลยภาพเชิงพลวัต 118
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 119
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง 125
การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 131
สรุป 131
3 วิธีดำเนินการวิจัย 134
ระเบียบวิธีวิจัย 138
แผนแบบการวิจัย 138
ประชากร 139
กลุ่มตัวอย่าง 139
ตัวแปรที่ศึกษา 140
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 140
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 141
การเก็บรวบรวมข้อมูล 143
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย 144
สรุป 146
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 147
ตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 147

บทที่ หน้า

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 182
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ตรวจสอบ และสร้างรูปแบบ 242
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 249
สรุปผลการวิจัย 250
อภิปรายผล 258
ข้อเสนอแนะ 285
ข้อเสนอแนะทั่วไป 285
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 286

บรรณานุกรม 287

ภาคผนวก 309
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ 310
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 313
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย 315
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย(Try out) 318
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล 321
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย(แบบสอบถาม) 323
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์การแสดงความคิดเห็นผลการวิจัย 349
ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบผลการวิจัย 352
ภาคผนวก ฌ จำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 359

บทที่ หน้า

ภาคผนวก ญ รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่ง
การเปลี่ยนแปลง..... 362
ภาคผนวก ฎ ผลการหมุนแกน..... 367

ประวัติผู้วิจัย..... 375

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากแนวคิด/ทฤษฎี	149
2	การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากงานวิจัย	155
3	การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	162
4	การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน จากแนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	170
5	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	182
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	185
7	องค์ประกอบที่ 1	195
8	องค์ประกอบที่ 2	196
9	องค์ประกอบที่ 3	198
10	องค์ประกอบที่ 4	200
11	องค์ประกอบที่ 5	202
12	องค์ประกอบที่ 6	203
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	204
14	องค์ประกอบที่ 1	214
15	องค์ประกอบที่ 2	217
16	องค์ประกอบที่ 3	219
17	องค์ประกอบที่ 4	220
18	องค์ประกอบที่ 5	222

ตารางที่ หน้า

19 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 233

20 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความถูกต้อง 242

21 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความเหมาะสม 244

22 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความเป็นไปได้ 245

23 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ 246

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 11
2 แผนผังของแผนแบบการวิจัย 137
3 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืนตามสมมติฐาน 230
4 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืนที่แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 234
5 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืนซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร 241
6 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืนที่ปรับตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 248
7 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืน 258

บทที่ 1

บทนำ

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกซึ่งเรียกว่าโลกาภิวัตน์ (grobalization) หรือโลกไร้พรมแดนเป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลง ในทุกภาคส่วนของสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีรูปแบบ และโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง ต่างไปจากเดิม ประเทศต่างๆ ทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถ ของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันแบบยั่งยืน สถานศึกษาในฐานะองค์การทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซับซ้อน(complex) เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (dynamic change) ที่ไม่เป็นเส้นตรง (non-linear)ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (unpredictable)และไม่มีดุลยภาพ(unequilibrium) จำเป็นต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก[1] เพื่อสามารถปฏิบัติพันธกิจในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในการนี้ หัวใจสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันในการบริหารการศึกษานั้น ภาวะผู้นำ(leadership)มีความสำคัญมากกว่าการจัดการ (management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลกเพื่อสามารถนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (sustainable competitiveness) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต[2]

---

[1] Chaos Theory, [Online], accessed 14 February 2007. Available from http://www. advance- forecasting.com/ weathereducation/chaostheory.html/

[2] Michelle Holverson, Effective Leadership in the 21st Century[Oline], accessed 17 January 2007. Available from http://www.leadingtoday.org/ Onmag/sepoct04/mh-sepoct04.html

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทยส่งผลให้เกิดการแข่งขันในทุกๆด้าน ประเทศไทยจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพราะการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระทรวงศึกษาธิการจึงเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) กระทรวงศึกษาธิการได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก กล่าวคือ พัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนทัศน์ การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษา[3] ให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นศูนย์กลางของ การพัฒนา โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นจุดเน้นของการพัฒนาประเทศที่ตราไว้ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และกำหนดเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554 ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน สามารถอยู่ในประชาคมโลกท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วได้อย่างมั่นคง ด้วยการแสวงหา “ดุลยภาพเชิงพลวัตใหม่” เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิถีการพัฒนา เพื่อให้เกิดการดำเนินการไปในทางสายกลางบนพื้นฐานของความแตกต่าง เพื่อให้เกิดความสมดุลพอดีระหว่าง “ความเข้มแข็งในการพึ่งตนเอง และความสมดุลในประโยชน์ของการพัฒนาแก่ทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรม” กับความสามารถในการแข่งขัน และ “ความร่วมมือเป็นข่ายพันธมิตรการพัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์”[4] การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นไปตามทิศทางดังกล่าวในบริบทของไทยที่เน้นปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาประเทศ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของออเม(Orme) ที่เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นภาพของภาวะผู้นำควรจะเปลี่ยนผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับผลผลิตที่สูงขึ้น[5]

---

[3] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) (กรุงเทพฯ : สกศ., 2552).

[4] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจละสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554 (กรุงเทพฯ : สกศ., 2549) , 33-34.

[5] D. Orme, **“**Growing Leaders**,”** Newzealand Management 51, 8 (2004):41.

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational change) เพื่อประสิทธิผลและความยั่งยืน (effective and sustainable) จึงจำเป็นมากขึ้น และต้องเป็นไปตามความต้องการจำเป็นที่จะทำให้ความซับซ้อนน้อยลง จัดรูปแบบองค์การในส่วนที่จะบริหารจัดการความซับซ้อน (complexity) ของโลกที่ไร้ระเบียบ(disorganized world) และเพื่อสร้างความมั่นคงและการสามารถคาดการณ์ได้ (stability and predictability)ซึ่งไม่มีอะไรเกิดขึ้นตามธรรมชาติการทำให้เกิดความเรียบง่ายจำเป็นสำหรับสุขภาพขององค์การ และความสุขของสมาชิกการลดความซับซ้อนจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษ[6]

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก (proactive) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (change sponsor) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง[7]

นักวิชาการต่างให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้องค์การเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันดังกล่าวได้[8] สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแนวใหม่สำหรับ การบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผล ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การใช้อิทธิพล

---

[6] Blueprints Online Project 2061 American Association for the Advancement of Science [Online], accessed 15 December 2007. Avialable from http://www.project2061.org/publications/bfr/online/Assessm/text.htm

[7]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี (กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2548), 72.

[8]Gary A Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall, 1989) , 6.

อย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charismatic) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)[9] ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานอย่างมีแบบแผนและมีวิสัยทัศน์ที่ดี[10] ซึ่งสอดคล้องกับคาร์แนล (Carnell) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในปัจจุบัน การวางแผนสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการในอนาคตนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์สองประเภท คือ 1. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนและบทบาทตน หมายถึง มีความเข้าใจระบบการเจริญเติบโต ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนและภาพอนาคตที่ดีกว่าอย่างชัดเจน และ 2. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง มีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำสมาชิกทุกคนของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน[11]

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถทำนายได้(unpredictability) ดังกล่าว กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษาของไทยจึงเปลี่ยนไปสู่ การบริหารจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไรก็ตามในการเปลี่ยนแปลงใดๆ การปฏิรูปที่ยั่งยืนเป็นเรื่องที่ยากมากที่สุด รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง แบบดั้งเดิมไม่มีประสิทธิผลอีกต่อไปแล้ว[12] นอกจากนี้ จากการศึกษาผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ต่อการจัดการศึกษาในอนาคต พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแรกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์[13] รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจึงสำคัญมาก

---

[9]Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994),3-4.

[10]Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration Theory Research and Practice, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hall.Inc., 1991), 380.

[11]Colin A. Carnell, Managing Change in Organization (New York : Prentice Hall, 1990), 106-108.

[12]Martha W . Gilliland and Amelia Tynan, "Leadership and Transformation in an Environment of Unpredictability Cause/Effect," Fall 20, 3 (1997) : 30-31, 51-58.

[13]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2550), 9.

แม้ว่าในช่วง 2 ทศวรรษนี้ นักวิชาการต่างๆทั่วโลกทั้งเจ้าของทฤษฎีและผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงจำนวนมากต่างศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่การศึกษาส่วนมากมุ่งพิสูจน์ทฤษฎีและการหาค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ และ/หรือแบบสอบถามที่เจ้าของทฤษฎีสร้างขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้น การนำไปใช้โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อวงการการศึกษา โดยเฉพาะ การบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ปัญหาของการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษาซึ่งดำเนินการตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีผลบังคับใช้เป็นไป อย่างไม่ต่อเนื่อง และไม่จริงจัง เนื่องจากปัญหาระบบบริหารจัดการ สถานศึกษาซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาไม่เข้มแข็ง และไม่สามารถเป็นกลไก ในการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารการศึกษาขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ดังนั้น แม้การปฏิรูปการศึกษาจะมีความคืบหน้า แต่มีหลายประเด็นที่เป็นไปอย่างล่าช้า/ไม่ก้าวหน้าและไม่ประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์แห่งกฎหมายการศึกษาดังกล่าว นอกจากนี้ แม้สถานศึกษาจะดำเนินการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาตามยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ก็เป็นไป ในลักษณะหลากหลาย และแบบแยกส่วน มิได้มีการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในองค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษา จึงไม่สามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นเหตุให้การปฏิรูปการศึกษาขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การปฏิรูปไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืนในบริบทของสังคมไทยและในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับนานาชาติโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย คือ ในปี พ.ศ. 2548 สมรรถนะด้านการศึกษาของไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 46 จากประเทศและเขตเศรษฐกิจที่เทียบเท่าประเทศที่เข้ารับการจัดอันดับ จำนวน 60 ประเทศ/ เขตเศรษฐกิจ[14] ในปี พ.ศ. 2549 สมรรถนะด้านการศึกษาของไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 48 จากประเทศและเขตเศรษฐกิจที่เทียบเท่าประเทศที่เข้ารับ

---

[14]International Institute for Management Development, World Competitiveness Yearbook (Switzerland: Lausanne, 2006), 5.

การจัดอันดับ จำนวน 61 ประเทศ/ เขตเศรษฐกิจ[15] ในปี พ.ศ. 2550 สมรรถนะด้านการศึกษาของไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 46 จากประเทศ และเขตเศรษฐกิจที่เทียบเท่าประเทศที่เข้ารับการจัดอันดับ จำนวน 55 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจ[16] และในปี พ.ศ. 2551 สมรรถนะด้านการศึกษาของไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 43 จากประเทศ และ เขตเศรษฐกิจที่เทียบเท่าประเทศที่เข้ารับการจัดอันดับ จำนวน 55 ประเทศ/ เขตเศรษฐกิจ[17] ซึ่งนับเป็นวิกฤตการณ์อย่างยิ่งของคุณภาพการศึกษาไทย ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาเชิงระบบแบบองค์รวม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในองค์ประกอบจึงน่าจะเป็นการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลน่าจะเป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

จากแนวคิดและสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา และการปฏิรูปการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

2. เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมีองค์ประกอบใดบ้าง

---

[15]International Institute for Management Development, World Competitiveness Yearbook (Switzerland: Lausanne, 2007), 2.

[16]International Institute for Management Development, World Competitiveness Yearbook (Switzerland: Lausanne, 2008), 3.

[17] International Institute for Management Development, World Competitiveness Yearbook (Switzerland: Lausanne, 2008), 7.

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนควรเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร

กรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษา/วิเคราะห์องค์ประกอบและสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล (Effective Transformational Leadership) การปฏิรูปการศึกษา(Educational Reform) และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน(Sustainable Educational Reform) กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นแบบวิถี หรือมิติที่สำคัญ[18] คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่เข้มแข็ง[19]มีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ (power) ความเชื่อมั่น(confidence) และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจ(inspirational ideals)ของผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตาม สู่มุมมองระดับโลก ซึ่งเน้นความผาสุกขององค์การ[20]มีพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยม เชิงคุณธรรม และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะการยกระดับแรงจูงใจ และคุณธรรมซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย[21]ให้ความสำคัญกับ

---

[18] Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, 20-22, 29.

[19]P.G. Northhouse, Leadership: Theory and Practice,2nd ed. (New York :Sage Publication, 2001) ,137.

[20]James M. Burns, Leadership (New York: Harper & Raw,1978) , 42-170.

[21]Ibid.

คุณธรรม คุณค่าและวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ตาม อำนาจถูกใช้เพียงเมื่อจำเป็น และไม่ใช่เพื่อการได้รับประโยชน์ ส่วนบุคคล[22]

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม(team spirit) กระตุ้น(motivate) หาความหมายและความท้าทาย (provide meaning and challenge)[23]สื่อสารความคาดหวังที่สูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยใช้วิสัยทัศน์ร่วม[24] ส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่าไม่สามารถบรรลุได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวัง และสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามโดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า(enthusiasm) และการมองโลกในแง่ดี(optimism)[25]

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม(creativity & innovation)[26] กระตุ้นผู้ตามให้คิดสร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรม[27]ส่งเสริมผู้ตามให้ตั้งสมมติฐาน เชิญชวนผู้ตามให้ใช้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และท้าทายรูปการณ์ซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม และกำหนดกรอบปัญหาใหม่เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ นอกจากนี้ผู้นำจะไม่วิจารณ์การกระทำผิดของผู้ตาม ต่อสาธารณชน ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้พยายามใช้วิธีการใหม่

---

[22] Tanya Gwen Hughes, “Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States” (A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech, University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education, 2006), 44-45.

[23] Bennis and Nanus, Leaders (New York :Harper & Row, 1985), 25.

[24]Northhouse, Leadership: Theory and Practice, 2nd ed.((New York : Sage Publication, 2001), 137.

[25]Tanya Gwen Hughes, “Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States” A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education,August,2006, 44-45.

[26] Bennis and B.Nanus, Leaders, 25.

[27] Northhouse, Leadership: Theory and Practice, 137.

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)) เน้นการเป็น พี่เลี้ยง(mentoring)[28] ผู้นำปฏิบัติในฐานะพี่เลี้ยง คือ การฟังผู้ตามอย่างเอาใจใส่ในบรรยากาศของการสนับสนุน[29] และสนใจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับความเจริญและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล ผู้นำส่งเสริมผู้ตามให้พยายามทำให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นโดยการท้าทาย ผู้นำฟังมอบหมายงานตามวิธีการของการพัฒนาผู้ตาม และเสนอทิศทางหรือให้การสนับสนุนตามที่ผู้ตามต้องการ ส่งเสริมผู้ตามให้ตั้งสมมติฐาน[30] ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง โดยการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน(Self-actualization)ความเจริญรุ่งเรือง(Well-being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น[31] ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล (Effective Transformational Leadership)มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจ[32]และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน (Sustainable Edcutional Reform) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลน(Fullan)ที่เน้นเป้าประสงค์เชิงคุณธรรม ความศรัทธาอย่างแรงกล้า[33] โดยใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งประกอบด้วยความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีระบบ

---

[28] Bennis and Nanus, B. Leaders, 25.

[29]Northhouse, Leadership : Theory and Practice, 137.

[30]Hughes, “Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States” (A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech, University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education, 1989), 44-45.

[31]Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership,” European Journal of World and Organization Psychology 8, 1 (January 1999) : 11.

[32]Hay, Concepts of Leadership[Oniine], accessed 2008. Available from http://www.nwlink. com2~donclark2leadership/ leadercom.html

[33]Fullan, Learning To Lead Change : Building System Capacity,Core Concepts[Online], accessed 5 January 2008. Available from www.michaelfullan.ca

ภูมิคุ้มกัน[34] เป็นแกนในการปฏิรูปเพื่อให้เกิดความสมดุล และพร้อมต่อการรองรับผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งภายนอกและภายใน มีจุดแข็ง และคงทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน่าพึงปรารถนา และเป็นผู้แข่งขันที่น่ากลัวในตลาด เน้นระดับของคุณค่าที่เป็นธรรม(fair valuation)ซึ่งจะได้รับประโยชน์ในเชิงการแข่งขันจากการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน เนื่องจาก ในภาพรวมองค์การที่ยั่งยืนอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผู้รับบริการ[35]

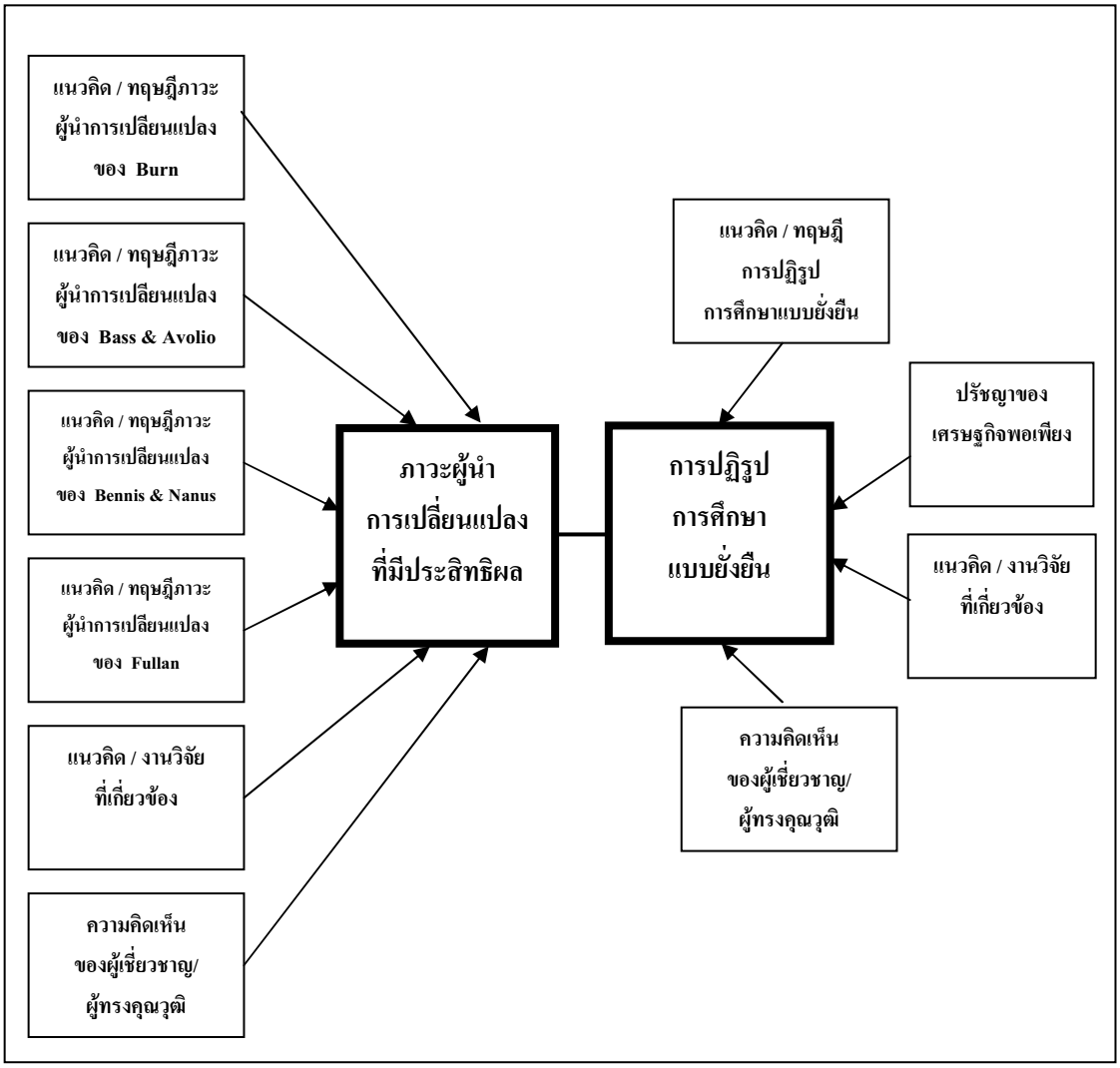
นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ดูแลและควบคุมนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบผลสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา และใช้หลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วยจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) รวมทั้งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

---

[34] จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, “การขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา,” การประชุมและบรรยายพิเศษการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพฯ, 19 มกราคม 2550.

[35] Sam, “Sustainability and Value Creation,” April 2006, 2.

แนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Weber



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : James M Burns,Leadership (New York: Harper & Raw,1978),142-170.

: Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectivenessthrough Transformational Leadership **(**Thousand Oaks. : Sage Publications, 1994),29.

: W.Bennis and B. Nanus, Leader(New York: Harper & Raw, 1985), 25.

: Michael Fullan, Learning to Lead Change : Building System Capacity :Core concepts[Online], accessed7 March 2008. Available from www.michaelfullan.ca.

: สุชาดา นันทะไชย, แนวทางการจัดการศึกษาตามราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง(กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธ์,2550), 1-21.

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นองค์รวมระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ภายนอกของระบบการศึกษา โดยใช้การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ(ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ พันธะผูกพัน)และความฉลาดทางอารมณ์(การตระหนักรู้อารมณ์ตนเองการบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์) ในลักษณะบูรณาการ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจซึ่งกันและกัน

3. การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบแบบองค์รวมที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีดุลยภาพเชิงพลวัตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเน้นพลังร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลไกหลัก โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิผลการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน การวิเคราะห์องค์ประกอบ(Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows version 12.0 และการวิเคราะห์เส้นทาง(Path Analysis) ด้วยโปรแกรมลีสเรล (Linear Structural Relationships หรือ LISREL 8.72) รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoiseurship Model) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล (Effective Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)

ความหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามจูงใจสมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือ และ การสนับสนุนจากภายนอกองค์การ ในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงสมาชิกด้วย องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ “ การแนะนำ(guide)” “การชี้นำ(direct)” “การมีอิทธิพลเหนือ(influence)” ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การมีพลังอำนาจ(power) หรือ การมีอำนาจหน้าที่ (authority) แต่เป็นการมีวิสัยทัศน์ (vision) และมีเป้าประสงค์(sense of purpose) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่สามารถแนะนำ ชี้นำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาสู่องค์การซึ่งไม่เพียงโลกภายนอก แต่เป็นกระบวนการภายในด้วย[1]

---

[1]Rounaq Jahan, Transformative Leadership in the 21st Century (Columbia :Columbia University, 2007), 2.

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Models) แบ่งได้เป็น 3 แบบ[2] กล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-down models) เน้นภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ และรวมผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำกำหนดเป้าหมาย ทำให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชัดเจน ให้ผลป้อนกลับให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และดำเนินการเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ปฏิเสธปัจจัยมนุษย์ คำนึงถึงบุคลากรและต้องการให้บุคลากรก้าวหน้า อย่างไรก็ตามผู้นำจะเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ผู้นำสามารถควบคุม สรรหา ส่งเสริม ให้สิ่งจูงใจ สนใจปัจจัยบุคลากร และการเปิดโอกาสให้มีการให้ผลป้อนกลับ พฤติกรรมใหม่จะได้รับการยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรม

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย กระตุ้นการทำงาน โดยใช้พันธกิจการมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ ผู้นำจะสนับสนุนและส่งเสริม แสดงความสนใจและเสนอการสอนงาน เสียสละเพื่อกลุ่ม และแสดง ความมีจริยธรรม ผู้นำท้าทายคนให้มองปัญหาในมุมมองใหม่และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ผู้ตาม จะเชื่อมโยงกับพันธกิจมากขึ้น แสวงหาวิธีที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

3. วิธีการเชิงกลยุทธ์(Strategic Approach) เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ 8 ขั้น คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเรื่องเร่งด่วน การสร้างแนวทาง การแนะนำให้ผนึกกำลังกัน(guiding coalition) การพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานโดยใช้คณะกรรมการเป็นฐาน การทำให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้น การทำให้ผลประโยชน์มั่นคง และการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ยึดวิธีการใหม่ ในวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งรูปแบบไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์การจะเป็นผู้สร้างความรู้สึกว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังเพื่อช่วยผลักดัน การข้ามขั้นแรกจะนำไปสู่ ความล้มเหลว

---

[2]Jack Welch, Changing Management Culture: Models and Strategies to Make It Happen [Online], accessed 9 January 2008. Available from http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/Toolkit2/GCC/cmc03_e.asp

ภาวะผู้นำการแปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)มาจากคำ “ การเปลี่ยนแปลง” หรือ Transformation” และ คำ “ ภาวะผู้นำ หรือ Leadership” การเปลี่ยนแปลง (Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ(fundamental change) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลง(changing) “รูปแบบ (form) ” “สภาพ (condition)” “ลักษณะนิสัย(character)” หรือ “หน้าที่(function)”[3]ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งก่อให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานขององค์การ และมุ่งให้บรรลุอุดมการณ์และคุณค่าของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะทำให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ความไว้วางใจยั่งยืน สัญญาทางสังคมใหม่ของงานเปลี่ยนแปลงไป และไม่มีผู้ใดสามารถขึ้นอยู่กับ ความจงรักภักดี หรือความผูกพันต่อองค์การใดๆตลอดชีวิต ความไว้วางใจมีความหมายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะ(competencies) ความซื่อสัตย์ (constancy) ความเอาใจใส่ ความยุติธรรม ความปราศจากอคติ ซึ่งส่วนมากเชื่อถือได้อย่างแท้จริง(authenticity)[4]

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มด้วย ซิกมันด์ ฟรอยด์ และแมกซ์ เวเบอร์(Sigmand Freud and Max Weber) ซึ่งมีแนวคิดว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีบารมี (charisma) หรือความสามารถที่จะดึงดูดและพัฒนาการปฏิบัติตาม ซึ่ง โรเบิร์ต เฮาส์(Robert House) แปลงรายการคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษของเวเบอร์เป็นมาตราส่วนประมาณค่า(rating scale) และแสดงให้เห็นว่ามาตรดังกล่าวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำ(leadership performance)ได้ ผลงานของเฮาส์ ผนวกกับหนังสือของเบิร์นส(Burns) ทำให้เกิดความสนใจในภาวะผู้นำบารมี ซึ่งปัจจุบันบารมีแนวใหม่ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย(Multifactor Leadership Questionnaire หรือMLQ) ของบาส และอโวลิโอ(Bass & Avolio, 1991) ผลของการเคลื่อนไหวดังกล่าวสามารถสรุปได้เป็นประเด็นที่สำคัญ คือ 1) มีความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบ ที่สำคัญ คือ การมีบูรณภาพ(integrity) การทำให้เชื่อ(conviction) ความผูกพัน(commitment) วิสัยทัศน์ (vision)การมองโลกในแง่ดี(optimism) การเปิดเผยสู่แนวคิดใหม่(openness to new ideas) และการตระหนัก และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา(consideration of and concern for subordinates)2) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึง

---

[3]Simon and Schuster, “Webster’s New World Dictionary,”1982, 794.

[4]Subir Clowdbury, The Nature of Leadership (New York : Management Financial Times Prentice-Hall, 2000), 280.

บริบททางวัฒนธรรม คล้ายคลึงกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 3)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่กลุ่มของเกสท์ตอล(Gestalt)เสนอแนะ คือ มีองค์ประกอบเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) มีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับบุคลิกภาพอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย กล่าวคือ ผู้นำบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การใช้อิทธิพอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง บาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำ “การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำ “การสร้างบารมี” ว่า เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (House) และคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ และงานวิจัยของ บาส (Bass) จึงใช้ คำ “ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทน คำ “ การสร้างบารมี” [5] กล่าวโดยสรุป คือ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นส (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

---

[5]Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership,” European Journal of World and Organization Psychology 8, 1 (January 1999): 12.

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส (MacGregor Burns' Transformational Leadership Model)

เบิร์นส(Burns) ศึกษาแนวคิดของเวเบอร์(Weber) และให้เหตุผลว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยึดกฎระเบียบ คุณลักษณะ(traits) และไม่ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์(situation) นอกจากนี้เบิร์นสยังให้เหตุผลว่าค่านิยมเชิงจริยธรรม (moral values)มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับเวเบอร์ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย (ends) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาและแลกเปลี่ยน เบิร์นสศึกษาบริบท ด้านประวัติ สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของผู้นำที่ยิ่งใหญ่(great leaders) เพื่อพัฒนาประเภทย่อยๆของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบิร์นสชอบผู้นำคุณธรรม(moral leaders) ซึ่งปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่อำนาจ(Will To Power) หรือที่เรียกว่าการกระตุ้นความทะเยอทะยาน(The Spur of Ambition)[6]

ผู้นำที่มีค่านิยมเชิงคุณธรรมเกิดจาก และมักจะกลับไปสู่ความต้องการพื้นฐานและความต้องการจำเป็น ความกดดันและค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำสู่ความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงอำนาจ แต่เป็นความต้องการซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมที่สูงขึ้น ตอบสนองต่อผู้นำผู้ตามซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับผู้นำ และโปรแกรม ตลอดจนความสามารถที่จะเลือกระหว่างทางเลือกและผู้นำรับผิดชอบพันธะสัญญาในการที่จะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงนั้น

เบิร์นส(Burns) เน้นว่าผู้นำคุณธรรมที่มีเป้าหมายสูงขึ้นเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ทฤษฎีคุณธรรมของเบิร์นจะผลักดันความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (duality) การเป็นผู้นำคุณธรรมสำหรับเบิร์นสเป็นเรื่องสำคัญต่อความต้องการจำเป็นและการจูงใจผู้ตามที่มีศักยภาพ "ตัวแปรสำคัญ" สำหรับเบิร์นส คือ "เป้าประสงค์" ของผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย(ends) คือ เสรีภาพ(Liberty)ความยุติธรรม(Justice)ความเสมอภาค (Equality) และความสุข(Collective well being) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นและความต้องการของผู้ตามที่มีศักยภาพ...(และ) มองหาแรงจูงใจในตัวผู้ตาม แสวงหาวิธีที่จะทำให้ความต้องการจำเป็นสูงขึ้นอย่างน่าพึงพอใจ และทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์

เบิร์นส(Burns) วางรากฐานทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นการพัฒนาคุณธรรมของโคลเบิร์ก(Kohlberg)และทฤษฎีภาวะผู้นำและอำนาจของเวเบอร์(Weber)

---

[6] James M. Burns, Leadership (New York: Harper & Raw, 1978),142.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส (Burns)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง โดย เบิร์นส (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองเป็นได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual)และในระดับกว้าง ในทฤษฎีของเบิร์นส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนที่เป็นอยู่ในทุกๆ วัน” (everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (better selves)เบิร์นส(Burns) มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้”[7]

เบิร์นส (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์นสเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow’s need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำ

---

[7]Yukl and Fleet, “Theory and Research on Leadership in Organizations,” In Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2 nd ed., 3 edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992) , 175-176.

การเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาของโคห์ลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เบิร์นสจำแนกประเภทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา(Intellectuals) คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคม มีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อม มุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2. ภาวะผู้นำนักปฏิรูป(Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการมีส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมาย เปลี่ยนสภาพส่วนต่างๆของสังคมให้ตระหนักถึงหลักคุณธรรม(moral principles)

3. ภาวะผู้นำการปฏิวัติ(Revolutionaries) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการผูกมัดความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความไม่เห็นแก่ตัว และแม้แต่การละทิ้งตนเอง นักปฏิรูปปฏิบัติการเป็นส่วนๆ (the parts) ในขณะที่นักปฏิวัติปฏิบัติการในภาพรวม(the whole)ในความหมายที่กว้าง มากที่สุด การปฏิวัติคือการเปลี่ยนสภาพของระบบสังคมทั้งระบบให้สมบูรณ์และในวงกว้าง การเปลี่ยนสภาพดังกล่าวหมายถึงการสร้างลัทธิใหม่ ความเคลื่อนไหว กระตือรือร้นที่จะล้มล้างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถส่งผลต่อการสร้างเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม กฎหมาย และแม้แต่ชนชั้นทางสังคมใหม่

4. ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ(Heroes) คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีหรือความสามารถพิเศษ **(Charismatics)** ซึ่งถูกอ้างอิงมากที่สุดในปัจจุบันในฐานะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงและต้องการผู้ตามที่มีศักยภาพ จึงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ มีสติปัญญาเป็นนักปฏิรูป เป็นนักปฏิวัติ และเป็นวีรบุรุษ(มีบารมี) ซึ่งทฤษฎีของ เบิร์นส สรุปว่าค่านิยมแบบผิดศีลธรรมผลักดันให้บุคคลสามารถใช้อำนาจ แต่ไม่ใช่ผู้นำตามคำจำกัดความของเบิร์นส ค่านิยมเชิงคุณธรรม (วิธีการกับเป้าหมาย) ผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างจากอำนาจที่ชั่วร้ายของผู้ที่ประพฤติผิดศีลธรรม กล่าวโดยสรุปรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส คือ ผู้นำ ที่มีคุณธรรมซึ่งถือเป็นผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมไม่สามารถนำผู้ตามไปสู่การให้เหตุผลเชิงคุณธรรมในระดับที่สูงขึ้น (ตามลำดับขั้นของโคลเบิร์ก) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “มีศักยภาพมากกว่า” “ซับซ้อนมากกว่า” “มีคุณธรรมสูงกว่า” ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเน้นเป้าหมาย(ends) ตามทฤษฎีอำนาจและแรงจูงใจทางจิตวิทยาของเบิร์นส “ผู้นำทุกคน คือ ผู้มีอำนาจ แต่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจทุกคนที่จะเป็นผู้นำ และในทางจิตวิทยา ผู้ใช้อำนาจจะแตกต่างจากผู้นำ เนื่องจากผู้ใช้อำนาจ“ปฏิบัติต่อบุคคลเหมือนสิ่งของ” และ“ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ลบล้างแรงจูงใจของผู้ตาม” บนยอดปิรามิด คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ และอาจจะเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้ทำให้เกิดคุณธรรม” (moral agents) ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์บนฐานของอำนาจและค่านิยมเชิงคุณธรรม

รูปแบบภาวะผู้นำการปลี่ยนแปลงของบาส (Bass’ Transformational Leadership Model)

บาส(Bass) ศึกษาแนวคิดของเบิร์นสและเวเบอร์ และสรุปว่า[8] (1) เบิร์นสไม่สนใจความต้องการจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม (2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกจำกัดวงแคบเพียงเป้าหมายด้านคุณธรรม (3) กำหนดความต่อเนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส (Bass) เนื่องจาก สามารถนำไปใช้ได้ในระดับสากล โดยไม่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยทักษะชั้นสูง กล่าวคือ การชี้นำ การเจรจาต่อรองและชักชวน การมีส่วนร่วม และการให้อำนาจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่แสวงหาวิธีการที่จะกระตุ้นและทำให้เกิดความพึงพอใจสูงขึ้นเพื่อให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์...สู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์(Maslow)กระตุ้นให้ผู้ตามมองข้าม ความสนใจส่วนตัวเพื่อประโยชน์

---

[8]Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks. : Sage Publications, 1994), 20-22 ,29.

ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้ตามได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามมากกว่าที่ถูกคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้ค่านิยมเกี่ยวกับผลลัพธ์สูงขึ้น โดย “การขยายความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ใช้อิทธิพลทำให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น และ/หรือ โดยการเปลี่ยนแปลงความต้องการจำเป็นตามลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow’s hierarchy) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนสังคมที่วิปริต และแสดงให้เห็นความจริง จูงใจให้ผู้ตามมองงานที่ทำจากมุมมองใหม่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในภาพที่ใหญ่ขึ้น และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มองข้ามความสนใจ ส่วนบุคคลและมุ่งที่ความสนใจ ขององค์การ นอกจากนี้ บาสและอโวลิโอ(Bass and Avolio)ได้กำหนดมิติภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจำนวน 4 มิติ คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการกล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจเสนอแนะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำในการเชื่อมต่อระดับความรู้ ความเข้าใจและระดับอารมณ์กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใหม่ เน้นความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง “Transformational”[9] ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์นส (Burns) และเฮาส์ (House) เบิร์นสให้คำจำกัดความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการซึ่ง “...ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม ซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น”[10] ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ ที่เข้มแข็ง(การใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์) สื่อสารความคาดหวังที่สูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยใช้วิสัยทัศน์ร่วม(การสร้างแรงบันดาลใจ) กระตุ้นผู้ตามให้คิดสร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรม(การกระตุ้นการใช้ปัญญา) และฟังผู้ตามอย่างเอาใจใส่ในบรรยากาศของการสนับสนุน(การตระหนักถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล)[11] สำหรับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถจำแนกตามคุณลักษณะ (ผู้ตามปรารถนาที่จะสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับ

---

[9]Eric J. Stevenson and James R. Warn. “Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models,” in School of Economics and Management (University College, Australian Defence Force Academy, 2004) ,3.

[10]James M. Burns, Leadership (New York: Harper & Raw.,1978) , 20.

[11]P.G. Northhouse, Leadership : Theory and Practice,2nd ed.(New York : Sage Publication, 2001),137.

ผู้นำ)และพฤติกรรม(รหัสคุณธรรมและจริยธรรมสูง) และการบริหารจัดการโดยการยกเว้นสู่เชิงรุก (เน้นความผิดปกติของพฤติกรรม ผู้ตาม) และเชิงรับ (แทรกแซงเมื่อปัญหารุนแรงเท่านั้น)[12]

กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะต้องการหารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่ง บาส (Bass)มีความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงสถานการณ์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าผู้แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะไม่เน้นความสำคัญของการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตรง (valid) ตามสถานการณ์และวัฒนธรรม บาส(Bass) กล่าวว่าสถานการณ์วิกฤติมีความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพที่วิกฤติต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และอยู่เหนือสิ่งที่ผู้ตามเห็นตามความต้องการจำเป็นเร่งด่วน และตอบสนองแบบเหมาะสม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่สามารถกระตุ้นผู้ตามให้เห็นอุปสรรคและการไม่มีความพร้อมหรือการขาดการกำหนดเป้าหมายเพื่อมองข้ามความสนใจส่วนตัว และกำหนดทิศทางที่เชื่อมั่นได้ เงื่อนไขเชิงสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อม องค์การ งานและเป้าหมาย ตลอดจน การกระจายอำนาจระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีอิทธิพลต่อการคิดและความสำเร็จของภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง B.S Pawar and Kenneth K. Eastmanแสดงองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการมุ่งการปรับเปลี่ยนหรือประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับการวางแกนและขอบเขตของเทคนิค แบบของโครงสร้างขององค์การ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างแบบง่ายหรือโครงสร้างแบบระบบราชการ โครงสร้างแบบระบบราชการมืออาชีพ (professional bureaucracy) และวิธีการบริหารที่เป็นที่นิยม (mode of governance)เป็นกลุ่มเดียวกันหรือระบบราชการ(clan or bureaucracy)[13] นอกจากนี้ยังกล่าวว่าการสร้างทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะสัมฤทธิผลด้วยวิธีการ 3 วิธีการที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ[14]

---

[12]Stevenson and Warn. “Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models,” School of Economics and Management, University College,Australian Defence Force Academy,2004.

[13]Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. Education Administration Theory Research and Practice, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hall.Inc., 1991) , 414.

[14]St. Claire A. Leacock. An Examination of Leadership Practice (Effectiveness) in an Eastern Caribbean Electric Utility: From Transaction to Transformation Leadership Dilemma [online], accessed 11 January 2008. Available from http://www.cavehill.uwi.edu/bnccde/svg/conference/papers/leacock.html

1. “โดยการยกระดับการตระหนักรู้ของบุคคล ระดับสติสัมปชัญญะของบุคคลเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ออกแบบและวิธีการต่างๆในการเข้าถึงผลลัพธ์”

2. “โดยการทำให้บุคคลมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อประโยชน์ของทีม องค์การหรือสังคมที่กว้างขึ้น”

3. “โดยการเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow) หรือแอลเดอร์เฟอร์(Alderfer) หรือขยายความต้องการจำเป็น(need)และความต้องการ(want)”

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass)

บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน(Transactional)ในช่วงเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 บาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม โดยกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับหากพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) วินิจฉัยว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูงกว่า

บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยการทำให้ตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าแห่งผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจตนเอง(self- interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยใช้การปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก ผู้นำบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิด บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบิร์นส คือ ในการให้รางวัลตอบแทนนั้น นอกจากการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแล้ว จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น และบาส (Bass) ยังพิจารณาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง โดยการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation) หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน(Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น

แล้วอาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย[15] ซึ่งบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามเกิดความสนใจที่จะมองงานของตนในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น[16]ส่วนเรซิคและสแวนสัน (Razik & Swanson) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น[17]

นอกจากนี้ บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัย การรวบรวมข้อมูลการพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคมกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาส และ อโวลิโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน[18] และมีการวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษา

---

[15]Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership," European Journal of World and Organization Psychology8, 1 (January 1999):11.

[16]Bass, and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 2.

[17] T.A. Razik, and A.D. Swanson, Fundamental concepts of Educational Leadership. 2nd ed.(New Jersey : Merril Prentice - Hall,2001),115.

[18]Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership." 20.

เชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือตั้งแต่ บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Model of the full range of leadership)ซึ่งรูปแบบนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด[19]

บาส (Bass) กล่าวว่าการสร้างทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะสัมฤทธิผลด้วยวิธีการ 3 วิธีการที่สัมพันธ์กัน[20] กล่าวคือ

1. "โดยการยกระดับการตระหนักรู้ของบุคคล ระดับสติสัมปชัญญะของบุคคลเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ออกแบบและวิธีการต่างๆในการเข้าถึงผลลัพธ์"

2. "โดยการทำให้บุคคลมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อประโยชน์ของทีม องค์การหรือสังคมที่กว้างขึ้น"

3. "โดยการเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow) หรือแอลเดอร์เฟอร์(Alderfer) หรือขยายความต้องการจำเป็น(need)และความต้องการ(want)"

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) แตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส(Burns) ในลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ

1. รูปแบบของบาสขยายกรอบความต้องการจำเป็นและความต้องการ

2. รูปแบบของบาสเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้ของผู้ตาม และแย้งว่าพลวัตพฤติกรรมแบบเดียวกันของผู้นำสามารถทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หรือมีค่าสำหรับผู้ตาม

---

[19]Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, 4.

[20]St. Claire A. Leacock, An Examination of Leadership Practice (Effectiveness) in an Eastern Caribbean Electric Utility: From Transaction to Transformation Leadership Dilemma [Online], accessed 11 January 2008. Available from http://www.cavehill.uwi.edu/bnccde/svg/conference/papers/leacock.html.2008.

3. ผู้นำจะสร้างแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส(Bass)เบิร์นส(Burns) และเวเบอร์(Weber)) คือ บาสและเบิร์นส ต่างไม่สนใจลักษณะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของเวเบอร์ เบิร์นสเน้นภาวะผู้นำคุณธรรม โดยเน้นคุณธรรมที่สูงและต่ำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบาสวิพากษ์เบิร์นสเกี่ยวกับการกำหนด ความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่จบลงด้วยการทำสิ่งที่เหมือนกัน นอกจากนี้ทฤษฎีของบาส เป็นลำดับขั้นที่แยกเป็นสองภาคโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่เหนือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมซึ่งสัมพันธ์กับแบบวิถีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ

การแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแบบวิถีการเปลี่ยนแปลง

แบบวิถีการเปลี่ยนแปลง(Transformational Style)	พฤติกรรมผู้นำ(Leader Behavior)
1) พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์(Idealized Behavior): อุดมคติของบุคคล	1. การพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญมากที่สุดของตนเอง 2. การระบุความสำคัญของการมีความรู้สึกที่แรงกล้าเกี่ยวกับเป้าประสงค์ 3.การพิจารณาผลการตัดสินใจในเชิงคุณธรรม จริยธรรม 4.ผู้สนับสนุนทำให้ความเป็นไปได้ใหม่น่าตื่นเต้น 5.การพูดเกี่ยวกับความสำคัญของความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน

แบบวิถีการเปลี่ยนแปลง(Transformational Style)	พฤติกรรมผู้นำ(Leader Behavior)
2)การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation): การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	1.การพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคต 2.การพูดความจริงเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ 3.การประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่จับใจอย่างชัดเจน 4.การแสดงความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายจะสัมฤทธิผล 5. การกำหนดภาพอนาคตที่น่าตื่นเต้นของสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณา 6.การให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นข้อโต้แย้งกัน
3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation): การกระตุ้นผู้อื่น	1.การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับคำถาม อีกครั้งหนึ่งหากเหมาะสม 2.การแสวงหามุมมองที่แตกต่างเมื่อมีการแก้ปัญหา 3.การทำให้ผู้อื่นมองปัญหาจากแง่มุมที่แตกต่างหลากหลาย 4.การเสนอแนะวิถีทางใหม่ในการมองวิธีที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ 5.การส่งเสริมการคิดแบบใหม่ในการเผชิญกับปัญหาสืบเนื่อง 6.การส่งเสริมการคิดใหม่เพื่อให้ได้แนวคิดที่ไม่เคยกล่าวถึงมาก่อน

แบบวิถีการเปลี่ยนแปลง(Transformational Style)	พฤติกรรมผู้นำ(Leader Behavior)
4) การตระกนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration):การสอนแนะและการพัฒนา	1.การใช้เวลาในการสอนและสอนแนะ 2.การปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นรายบุคคลมากกว่าเพียงในฐานะสมาชิกของกลุ่ม 3.การพิจารณาแต่ละบุคคลซึ่งมีความต้องการจำเป็นความสามารถ และความคาดหวังแตกต่างกัน 4.การช่วยผู้อื่นให้พัฒนาจุดแข็งของตนเอง 5.การฟังความสนใจของผู้อื่นอย่างตั้งใจ 6.การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง
5) คุณลักษณะเชิงอุดมคติ(Idealized Attributes): การยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์	1.การเติมเต็มความภาคภูมิใจให้ผู้อื่นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 2.การมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม 3.การปฏิบัติเพื่อสร้างการยอมรับนับถือของผู้อื่น 4.การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับอำนาจและสมรรถนะ 5.การเสียสละประโยชน์ส่วนบุคคลเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น 6.การทำให้ผู้อื่นแน่ใจว่าปัญหาอุปสรรคจะได้รับการเอาชนะ

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 33.

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus Transformational Leadership Model)

เบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus)[21] ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ(logical thinking) ความมุ่งมั่น(persistence) การให้อำนาจ(empowerment) และการควบคุมตนเอง(self-control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ)แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง(self empowered leaders) และ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำคือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4 I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)เน้นจิตวิญญาณทีม(team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (provide meaning and challenge)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม(creativity & innovation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan's Transformational Leadership Model)

ไมเคิล ฟูลแลน(Michael Fullan)[22] มีแนวคิดว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดันในหลายๆด้าน และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม(Moral Purpose) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง(Understanding Change) การสร้างความสัมพันธ์(Relationship Building) ความรู้ (Knowledge) และการทำให้เกิดความสามัคคี(Coherence Making) ในกรอบของพลัง (Energy) ความศรัทธาอย่างแรงกล้า(Enthusiasm)และความหวังHope) สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าแรงกดดันจะเกิดขึ้นจากการตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรง

---

[21]W. Bennis and B. Nanus, Leaders(New York, Harper & Rwo, 1985), 25.

[22]M. Fullan, Learning To Lead Change : Building System Capacity,Core Concepts. [online]. Accessed 5 January 2008. Available ffom www.michaelfullan.ca.

สนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ องค์ประกอบประการที่สองนี้จะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ๆ นั้นต้องมีทั้ง **“แรงกดดันและแรงสนับสนุน”**

ในสังคมนั้นมีแรงที่ต่อต้านอยู่มากมาย นั่นก็หมายความว่าจำเป็นจะต้องมีพลังใหม่ๆเข้ามาเพื่อช่วยกันเปลี่ยนทิศทาง พลังใหม่ๆเหล่านี้ คือ การใช้แรงกดดันกับแรงสนับสนุนอย่างถูกต้อง แรงกดดันนั้นจะต้องมีเป้าหมาย มีการประเมินตรวจสอบที่โปร่งใส และมีคุณธรรม ส่วนแรงสนับสนุนจะเป็นการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ และเวลาที่ใช้กับการศึกษาและทำงานร่วมกันมากขึ้น ยิ่งแรงกดดันและแรงสนับสนุนทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีมากเท่าไร การเปลี่ยนแปลงก็จะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น เมื่อมีแรงกดดันทั้งแปด ซึ่งรวมถึงแรงกดดันและแรงสนับสนุนแล้ว ก็จะทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องการการยอมรับผู้ที่ผู้บริหารต้องการทำให้เงียบ (Respect those you want to silence) การก้าวสู่อันตรายในการสร้างพันธมิตรใหม่ (Move toward the danger in forming new alliances) การบริหารจัดการโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์และเหตุผล (Manage emotionally as well as rationally) และการต่อสู้กับสาเหตุของความพ่ายแพ้ (Fight for lost causes)

มิติ (Dimensions) หรือ แบบวิถี (Styles) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ซึ่งเริ่มโดย เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส (James MacGreger,Burns) และเบอร์นาร์ด เอ็ม บาส(Bernard M. Bass) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน ทั้งนักวิจัยและนักปฏิบัติต่างมุ่งเน้นที่ทฤษฎี และการนำไปใช้ตามความหลากหลายขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง[23] ประกอบด้วย 4 มิติ(dimension)หรือ 4 แบบวิถี(styles)ซึ่งอโวลิโอ บาสและจุง(Avolio, Bass & Jung)และ แอนโตนาคิส(Antonakis) กำหนดองค์ประกอบที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลำดับที่สูงขึ้น(higher order construct) ผู้นำจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลในระดับที่สูงขึ้นและครอบคลุมความสนใจของตนเองและปรับความสนใจและการนับถือตนเอง ค่านิยมปกติจะเปลี่ยนแปลงสู่ค่านิยมที่ดีขึ้น จากแนวความคิดนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดเมื่อมาตรฐานส่วนบุคคลและระบบค่านิยมของผู้นำเปลี่ยนสู่การจัดกระบวนการสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งยามมาริโนและบาส (Yammarino & Bass) กล่าวว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงวิสัยทัศน์ที่แท้จริงของอนาคต ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยน กระตุ้นผู้ตาม ให้ใช้ปัญญา และสนใจในความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา” ผู้นำสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การและในแต่ละบุคคล

---

[23]Joseph H. Boyett, “The Proof That Transformational Leadership Works,” The Science of Leadership 4 (2006):1.

สัมฤทธิผล ผู้นำสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การในภาพรวมสัมฤทธิผลด้วยการกำหนดความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และการขับเคลื่อนข้อผูกมัดเพื่อวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ และเบนนิสและเนนัส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติร่วมกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดข้อแลกเปลี่ยนและข้อตกลงแบบธรรมดา ผู้นำพยายามทำให้บรรลุผลในระดับที่สูงโดยการใช้ 1 ใน "4 Is" หรือมากกว่า กล่าวคือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence หรือ II)ในอดีตการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ถูกเรียกว่าภาวะผู้นำบารมี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพ ความนับถือ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง[24] ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความสามารถพิเศษ (charismatic)มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีสมรรถนะ มีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าประสงค์และค่านิยม มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้นำ[25] ในการดำเนินการต่างๆ สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ตาม คือ การพิจารณาให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็น(needs)ของผู้ตามก่อนความต้องการจำเป็น (needs)ของตนเอง ผู้นำและผู้ตามรับความเสี่ยงร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้จริยธรรม หลักการ และค่านิยม สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและ

---

[24]Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The Free Press, 1985) , 40.

[25]Boyett, "The Proof That Transformational Leadership Works," The Science of Leadership, 2.

ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ขององค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่เข้มแข็ง[26]มีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ (power) ความเชื่อมั่น(confidence) และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจ(inspirational ideals)ของผู้นำ มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามสู่มุมมองระดับโลก ซึ่งเน้นความผาสุกขององค์การ[27]มีพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมเชิงคุณธรรม และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย (end values)ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะการยกระดับแรงจูงใจ และคุณธรรมซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย[28]ให้ความสำคัญกับคุณธรรม ค่านิยมและวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ตาม อำนาจถูกใช้เพียงเมื่อจำเป็น และไม่ใช่เพื่อการได้รับประโยชน์ส่วนบุคคล[29]

2. การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation หรือ IM) ผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า(strong vision)บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่น และดลใจผู้ตาม โดยใช้การกระทำเชิงสัญญลักษณ์ และภาษาในการชักชวน[30] ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างแรงบันดาลใจโดยการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต

---

[26]P.G. Northhouse, Leadership: Theory and Practice, 2nd ed. (New York: Sage Publication, 2001),137.

[27]James M. Burns, Leadership(New York: Harper & Raw, 1978),142-170.

[28]Ibid.

[29] Tanya Gwen Hughes, "Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States" (A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education August, 2005), 44-45.

[30]Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations., 40.

ศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้[31] ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจโดยทำให้ทุกอย่างมีความหมาย และท้าทายผู้ตามและงานของผู้ตามผู้นำให้โอกาสผู้ตามร่วมสร้างอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ สร้างความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการบรรลุซึ่งสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และอุทิศตัวหรือความผูกพันกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจคนรอบข้างโดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย ปลุกจิตวิญญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (motivate) ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างวิสัยทัศน์(envision)และอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งในที่สุดผู้ตามก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับตนเองได้[32] สื่อสารความคาดหวังที่สูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยใช้วิสัยทัศน์ร่วม[33] ส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่าไม่สามารถบรรลุได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวัง และสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามโดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (enthusiasm) และการมองโลกในแง่ดี(optimism)เป็นผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้[34]

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation หรือ IS) ผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายปทัสฐานขององค์การ ส่งเสริมการคิดแยกแยะ (divergent thinking)และเป็นผู้ผลักดันผู้ตามให้พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม[35] ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

---

[31]Boyett, “The Proof That Transformational Leadership Works,” The Science of Leadership, 1.

[32]W. Bennis and B. Nanus, Leaders (New York : Harper & Rwo, 1985), 25.

[33]Northhouse, Leadership: Theory and Practice, 137.

[34]Hughes, “Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States” A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education,August, 44-45.

[35]Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations., 41.

โดยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์การกระทำผิดของสมาชิกแต่ละคน ผู้ตามซึ่งอยู่ร่วมในกระบวนการค้นหาปัญหาและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเอาใจจดจ่อกับแนวคิดใหม่และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยตั้งสมมติฐานและถามถึงรูปการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แสวงหาการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมและเชิงสร้างสรรค์สำหรับปัญหาเดิม และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำเช่นเดียวกัน ทำให้ตื่นเต้นในการค้นพบมุมมองและวิถีทางใหม่ๆในการกระทำสิ่งต่างๆ[36] ผู้นำจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้ตามที่อยู่ในกระบวนการค้นหาปัญหา และแสวงหาวิธีการแก้ไขพยายามใช้แนวความคิดใหม่ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมให้ผู้ตามพยายามใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาซึ่งแนวคิดของผู้ตามจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างง่ายดายเพียงเพราะเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration หรือ IC) ผู้นำมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการมุ่งความเจริญและต้องการพัฒนาผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตาม[37] เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิด ความเจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ๆตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึง

---

[36]Boyett, “The Proof That Transformational Leadership Works,” The Science of Leadership,2.

[37]Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations, 41.

ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและใช้“การบริหารจัดการโดยการเดินตรวจ”(management by waking around) ในสถานประกอบการ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่แต่ละบุคคลมีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาเฉพาะตน ซึ่งจะดึงดูดผู้ปฏิบัติงานให้รู้สึกว่าผู้นำเข้าใจและจะสอนแนะ(coach) แนะนำ(advise) และสอน(teach)ผู้ตาม ผู้นำฟังแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจและเห็นใจ (Empathy) โดยเน้นประสิทธิผล และใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุนและช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ การปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคลและการมอบหมายงานในระดับที่แตกต่างกัน ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละคน มองปัจเจกบุคคลเป็นองค์รวม (as a whole person) มากกว่าเป็นปัจจัยการผลิต

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่สำคัญจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวิถี องค์ประกอบ/มิติของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ฟอสเตอร์(Foster)กล่าวว่า ปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถนำองค์การสู่ประโยชน์ที่มากมายมหาศาลยิ่งขึ้น สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สามารถทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิผลโดยการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจสู่วิธีการที่ใช้เพื่อกระตุ้นผู้บริหาร[38] ฮอยซ์ และมิสเกล(Hoy and Miskel) สรุปว่าผู้นำมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเสมือนหลัก(anchors)นำทางในเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบประสิทธิผลขององค์การ เป็นบุคคลที่ได้รับการคาดหวังให้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านเหตุผลและอารมณ์ และ ได้ระบุถึงปัจจัยด้านสถานการณ์วิกฤติ (critical situational factors) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา คือ สภาพแวดล้อม บทบาทของผู้นำ ธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะขององค์การ โดยกล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ควรให้ความสำคัญกับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual

---

[38]W. Foster, “Towards a Critical Practice of Leadership,” in J. Smyth(ed) Critical Perspectives on Educational Leadership (London :The Falmer Press, 1989) ,45-46.

Stimulation)และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration)[39] บาสและสเตดเมียร์ (Bass and Steidmeie) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเน้นจริยธรรมและคุณธรรม หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการสนอง ความต้องการของตนเองเป็นหลัก และประพฤติปฏิบัติอย่างไร้จริยธรรมและขาดคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม (Pseudo transformational leadership) มาเรีย สโลน(Maria Sloane)กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องโดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใกล้และเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและองค์การแห่งความรู้[40] ที มาร์ติน กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนไปข้างหน้า และการพัฒนาผู้ตามในฐานะมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยกระดับการจูงใจและคุณธรรมของผู้ตามโดยการส่งเสริมวิสัยทัศน์ การสื่อสารการเชิญชวนการสร้างแรงบันดาลใจ และการให้อำนาจผู้อื่นในการปฏิบัติ ผู้นำตระหนักรู้ตนเอง(self-aware) และมีบูรณภาพ(integrity) และความน่าเชื่อถือไว้วางใจ(credibility) จุดแข็ง คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับความจริงตามสถานการณ์ สมบูรณ์ในตัวเอง เน้นความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริงและอย่างมีคุณธรรมเน้นการทำงานแบบมีความสุข และมุ่งเน้นความยุติธรรม[41] ลีธวูด(Leithwood) เน้นว่าลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดทิศทางโดยการสร้างและ การสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วม และการตอบสนองทางบวกต่อความคาดหวัง เชิงพฤติกรรมที่สูงซึ่งต้องถูกทำให้บรรลุเป้าหมายไม่เพียงผ่านโครงสร้าง และระบบ แต่โดยการทำให้ผู้ตามสามารถ “รู้สึก” เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษา ซึ่งมีความสามารถพิเศษใช้อำนาจในทางบวกสร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค และเป็นที่มาของความภาคภูมิใจในฐานะผู้มีส่วนร่วมผู้ร่วมงานพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีการหยั่งรู้พิเศษ

---

[39]Hoy and Miskel, Education Administration Theory Research and Practice, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hall.Inc., 1991), 42.

[40]Maria Sloane, Transformational leadership Is Crucial [online], accessed 11 March 2008. Available from http://www.marlasloane.com/transformational-leadership/index.php

[41]T. Martin, “Leadership Matrix,” Leadership Theory: An Historical Review (3 March 2007) : 3.

เกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานอย่างสูง[42] โมสเลย์ และคณะ(Donald C. Mosley et. al.) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่มเชิงรุก การเห็นคุณค่า(ภายใน)เป็นแรงจูงใจ อำนาจขึ้นอยู่กับความมีบุคลิกพิเศษ จุดเน้น คือ วิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นทางการเข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้ คือ ก้าวกระโดดในการทำงาน[43] ไอวานา ไซมิคได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสู่การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพสามารถนำไปสู่จุดหมายปลายทางของวงจรการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพหมายถึงบุคคลสำคัญในองค์การ(ผู้บริหาร)พัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมซึ่งเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง[44]ดีเวอร์ ดิโอ อโวลิโอ และชาเมอร์(Divir, Dio, Avolio and Shamir) กล่าวว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลโดยการยกระดับและทำให้เป้าหมายของผู้ตามกว้างขึ้น ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุสิ่งที่คาดหวังตามข้อตกลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมความสามารถพิเศษ การยอมรับการกระตุ้นแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พฤติกรรมดังกล่าวเปลี่ยนผู้ตามโดยการกระตุ้นให้สามารถทำงานเต็มตามศักยภาพและทำให้ระดับของการปฏิบัติงานสูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเมินศักยภาพของผู้ตามทุกคนในด้านความสามารถที่จะทำให้พันธะผูกพันปัจจุบันสำเร็จ ในขณะที่กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงาน

---

[42]K. Leithwood ,D. Jantzi and R. Steinbach, Changing Leadership for Changing Time. (Buckingham : Open University Press, 1999), 57.

[43]C. Donald Mosley, Paul H Pietri , and Leon C. Megginson, Management Leadership in Action, 5th ed. (New York : Horper, Collins, 1996), 412.

[44]Ivana Simic, “Transformational Leadership -The Key to Successful Management of Transormational Organizational Change,” The Scientific Journal Facta Universities Series: Economics and Organization 1, 6(1998) : 49.

ที่รับผิดชอบ[45] การทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ผู้นำผูกพันกับบุคคลด้วยวิธีเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วม ให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน [46] พอพเพอร์ โอริ และยูรี (Popper, M., Ori, L., & Ury, M. G) กล่าวว่าลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความสำเร็จในการสร้างพันธะผูกพัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงและสร้างความหมายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเกี่ยวข้องและแสดงความต้องการจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความเป็นเอกลักษณ์โดยการให้ความหมายและทำให้ความคิดเกี่ยวกับตนเองเด่นชัดขึ้นและโดยการส่งเสริมเอกลักษณ์รายบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ช่วยเปลี่ยนแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพันธะผูกพันและเปลี่ยนพันธะผูกพันเป็นผลสัมฤทธิ์[47]การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อิทธิพลเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้รับความไว้วางใจและยอมรับจากผู้ตามโดยทำสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าการทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติถูกต้อง เมื่อผู้นำเน้นการทำสิ่งที่ถูกต้องก็จะเป็นต้นแบบโดยเฉพาะในเรื่องความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ซึ่งถือเป็นมาตรฐาน และสามารถเปลี่ยนเป้าหมายและความเชื่อของผู้ตามในทางที่ดีขึ้น[48]การกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งเสริมสติปัญญา ความมีเหตุผล ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างระมัดระวัง ผู้ใต้บังคับบัญชายึดเหตุผลคิดเกี่ยวกับปัญหาเก่าด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญาไม่ตอบทุกคำถามของผู้ตามแต่ให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแสดงความเมตตากรุณา ความประทับใจ และตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และแสดงความยินดีกับผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจสัมพันธ์กับการกำหนดและแสดงวิสัยทัศน์

---

[45]T Dvir E. Dov, B. Avolio and B. Shamir, " Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment," Academy of Management Journal 45,4 (2002): 735.

[46]J. Nicholls, "The heart, head and hands of transforming leadership," Leadership & Organization Development Journal 15,6 (1994) : 8.

[47] M. Popper, L. Ori, and M. G. Ury, "The Israeli defense forces: An example of transformational leadership & organizational development," Leadership and Organizational Development Journal 13,1(1992) : 3.

[48]J. Humphreys and Einstein W., "Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective," Management Decision 41,1(2003) :85.

และ/หรือท้าทายเป้าหมาย[49] คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจและบารมีเกี่ยวข้องกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยสื่อสารความคาดหวังที่สูงโดยใช้สัญลักษณ์สู่ความพยายามที่ชัดเจน และโดยแสดงเป้าประสงค์ที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามและปฏิบัติตาม ในฐานะพี่เลี้ยง สอนแนะ และแนะนำผู้ตามเป็นรายบุคคล เนื่องจากการมีบารมี การมีพลังอำนาจ และการมีอิทธิพล ผู้ปฏิบัติงานที่ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ ผู้นำกระตุ้นและทำให้ผู้ปฏิบัติงานตื่นเต้นด้วยแนวความคิดที่อาจจะสามารถทำให้สิ่งที่ยิ่งใหญ่สำเร็จ[50]ชินและคณะ(Shin et.al.,2003) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ การสนทนา และแรงจูงใจภายในของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในและทำให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้ท้าทายสภาพปัจจุบันและวิธีการปฏิบัติงานแบบแก่า[51] คาร์กและชาเมอร์(Kark and Shamir) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบอิทธิพลซึ่งซับซ้อนและเป็นพลวัต ซึ่งผู้นำสามารถมีผลต่อผู้ตามโดยทำให้เกิดความเด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะที่แตกต่างกันของแนวคิดเกี่ยวกับตนเองทางสังคมของผู้ตามและการเปลี่ยนจุดเน้นของตนเองจากระดับหนึ่งสู่อีกระดับหนึ่ง ความสัมพันธ์ของผู้ตามกับผู้นำ หรือ การเป็นสมาชิกขององค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างสามารถทำให้เกิดลักษณะความคิดเกี่ยวกับตนเองและเอกลักษณ์ของผู้ตามที่แตกต่างกัน[52]นอกจากนี้ รูปแบบอิทธิพลที่แตกต่างกันสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งไดโอเน ยามมาริโน แอทวอเตอร์ และแสปงเลอร์(Dionae, Yammarino, Atwater and Spangler) มั่นใจว่าโดยวิธีการของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแสดงประเด็นของสมรรถนะ ความหมาย

---

[49] S. J.Shin and J.Zhou, “Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea,” Academy of Management Journal 46,6(2003): 703.

[50] J. A. Conger and Kanungo, RCharismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (San Francisco: Jossey-Bass,1988),69.

[51] S. J.Shin and J.Zhou, “Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea,” Academy of Management Journal 46 , 6 (2003) : 703.

[52] R. Kark and B.Shamir, “The influence of transformational leadership on followers’ relational versus collective self-concept,” Academy of Management Proceedings (Denver, Colorado) (2002August):1.

และผลกระทบกับสมาชิกทีมแต่ละคน และส่งเสริมการพัฒนารายบุคคลแบบต่อเนื่อง[53] คาร์กและชาเมอร์(Kark and Shamir) พบว่าพฤติกรรมการกระตุ้นการใช้ปัญญาซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มความรู้สึกมีค่าให้ผู้ตาม เนื่องจาก ส่งข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้ผู้นำเชื่อในความซื่อสัตย์และความสามารถของผู้ตาม ผู้ตามจะเต็มใจเป็นการเพิ่มการปฏิบัติที่ดีโดยการให้ความร่วมมือ จงรักภักดี และมีพันธะผูกพันกับผู้นำผลที่สำคัญมากที่สุดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อองค์การ[54]โดยเสนอแนะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีผลซึ่งกันและกันในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามผ่านกระบวนการสร้างเอกลักษณ์ส่วนบุคคลกับผู้นำและเอกลักษณ์ทางสังคมกับหน่วยงาน และรูปแบบที่แตกต่างกันของเอกลักษณ์สามารถนำสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่ทำให้ผู้นำแตกต่างกัน คือการรวมสมองและหัวใจเข้าด้วยกัน ความสามารถที่จะเข้าใจและการประยุกต์ใช้อารมณ์อย่างมีประสิทธิผลในรูปของวิธีการเชื่อมโยงและการมีอิทธิพล(ความฉลาดทางอารมณ์)[55] จุง โชว์ และวู(Jung, Chow, and Wu) แสดงความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ กับรูปแบบของการให้อำนาจอย่างมีนัยสำคัญและเชิงบวก แลการผลักดันให้นวัตกรรม- การสนับสนุนบรรยากาศองค์การ[56] ดีเวอร์และคณะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกต่อการพัฒนาการให้อำนาจผู้ตามในรูปของข้อผูกมัดในงานและทราบความสามารถพิเศษของตนเอง ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลต่อการพัฒนาและพฤติกรรม[57]การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การสร้างความเชื่อมั่นและความ

---

[53] S. Dionne, "Transformational leadership and team performance," Journal of Organizational Change Management 17,2(2004): 177.

[54]R. Kark and B. Shamir, "The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept," Academy of Management Proceedings (Denver, Colorado) (2002 August):1.

[55]R. Kark and B. Shamir , "The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept," Academy of Management Proceedings (Denver Colorado) (2002 August):2.

[56] D.Jung, C.Chow and A.Wu, "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings," The Leadership Quarterly 14,4-5(2003) : 327.

[57] T. Dvir and Other, "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment," Academy of Management Journal 45,4(2002) :735.

ไว้วางใจ และจัดต้นแบบซึ่งผู้ตามแสวงหาในการเลียนแบบ[58] [59] [60] ผู้นำได้รับ“การยอมรับ นับถือ และไว้วางใจ”[61] ความเชื่อมั่นในผู้นำเป็นฐานของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ นั่นคือ ผู้ตามแน่ใจเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำซึ่งจะต่อต้านข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงของผู้นำน้อยลง การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เชื่อมโยงกับความสามารถพิเศษ[62] ภาวะผู้นำบารมี คือลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขึ้นอยู่กับการแสดงออกของผู้นำและผู้ตามการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชัดเจนที่สุดในช่วงแห่งเวลาวิกฤติในองค์การ[63] การสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในขณะที่ความสามารถพิเศษมีไว้เพื่อจูงใจบุคคลแต่ละคน การสร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดความชัดเจน ในการมองอนาคต เสนอโอกาสให้ผู้ตามในการเห็นความหมายในงานของตนเองและท้าทายผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูง

---

[58] J.E. Bono and T.A. Judge, “ Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis,” Journal of Applied Psychology 89,5 (2004): 901.

[59] I. Simic, “Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes,” Facta Universitas 1,6 (1998) : 52.

[60] A.G. Stone, R.F. Russell and K. Patterson, “Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus,” Servant Leadership Roundtable – October 2003. Retrieved August 3, 2006 [Online], accessed 5 January 2008. Available from http://www.regent.edu/acad/cls/2003servantleadership roundtable/stone.pdf

[61] B.M. Bass and Others, “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,” Journal of Applied Psychology 88,2(2003):208.

[62] Z.D. Gellis, “Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care,” Social Work Research 25,1(2001) :18.

[63] M.L Kelly, “Academic advisers as transformational leaders,” The Mentor [Online], accessed 3 August 2006. Available from http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm

ผู้นำส่งเสริมผู้ตามให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมดและสภาพแวดล้อม[64] [65] ซึ่งอาจจะบรรลุผลโดยการพูดหรือการสนทนาที่จูงใจและสาธารณชนแสดงความคิดเชิงบวกและความศรัทธาอย่างแรงกล้าซึ่งทำให้ผลลัพธ์ทางบวกเด่นชัดและการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม[66] ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาอนาคตที่เป็นทางเลือกซึ่งดึงดูดความสนใจ[67]การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยการเร้าและแปลี่ยนแปลงความตระหนักของ ผู้ตามเกี่ยวกับปัญหาและความสามารถในการแก้ปัญหา[68] [69]ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งสมมติฐานและความเชื่อ และส่งเสริมผู้ตามให้คิดเชิงนวัตกรรมและคิดสร้างสรรค์ เข้าถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีการใหม่[70] ผู้นำให้อำนาจผู้ตามโดยการเชิญชวนผู้ตามให้เสนอแนวความคิดใหม่โดยไม่ต้องกลัวการถูกลงโทษ หรือ

---

[64]M.L. Kelly. “Academic advisers as transformational leaders,” The Mentor [Online], accessed 3 August 2006. Available from http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm

[65]A.G. Stone, R.F. Russell and K. Patterson, “Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus,” Servant Leadership Roundtable [Online], accessed 3 August 2006. Available from http://www.regent.edu/acad/cls/2003 servantleadership roundtable/stone.pdf

[66]I. Simic, “Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes,” Facta Universitas 1,6 (1998) : 52.

[67]B.M. Bass, B.J.Avolio, D.I. Jung, & Y. Berson, “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,” Journal of Applied Psychology 88, 2 (2003) :208.

[68]J.E. Bono, & T.A. Judge, “Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis.” Journal of Applied Psychology 89, 5 (2004): 901.

[69]M.L. Kelly, “Academic advisers as transformational leaders,” The Mentor [Online], accessed 5 January 2008. Available from from http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm

[70]J.E. Barbuto, “Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents,” Journal of Leadership and Organizational Studies 11,4 (2005):26-40.

เย้ยหยัน[71] ผู้นำกำหนดแนวความคิดของตนเอง[72] การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลประกอบด้วยการตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นเอกลักษณ์ของผู้ตามเพื่อทำให้แน่ใจว่าผู้ตามถูกรวมอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ[73] ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลแตกต่างกันเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถพิเศษ และความรู้[74]และด้วยความตั้งใจที่จะให้ผู้ตามมีระดับสัมฤทธิผลที่สูงขึ้น[75] [76] ซึ่งอาจแสดงออกโดยคำพูดของคุณ หรือยกย่อง การกระจายงานอย่างยุติธรรม การให้คำปรึกษาด้านอาชีพเป็นรายบุคคล การเป็นพี่เลี้ยง และกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ผู้นำเข้าใจสิ่งที่จูงใจผู้ตามเป็นรายบุคคล[77] มิติที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 มิติขึ้นต่อกัน ต้องเกิดร่วมกัน และมีผลต่อพฤติกรรมเหนือความคาดหวัง[78] [79] [80]

---

[71]A.G. Stone, R.F. Russell and K. Patterson, "Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus," Servant Leadership Roundtable – October 2003. Retrieved August 3, 2006 [Online], accessed 5 January 2008. Available from http://www.regent.edu/acad/cls/2003servantleadershiproundtable/stone.pdf

[72]I. Simic, "Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes," Facta Universitas 1,6(1998) : 52.

[73]Ibid.

[74] S.J. Shin and J.Zhou, "Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea," Academy of Management Journa 46,6(2003):704.

[75]E. Chekwa, "Searching for African American transformational leaders," Academy of Business and Administrative Sciences 4th International Conference, Quebec City, Canada Manuscript available from the author July , 2001, 5.

[76]A.G., Stone, R.F. Russell, and K. Patterson, Transformational Versus Servant Leadership – a Difference in Leader Focus,' Servant Leadership Roundtable – October 2003 [Online], accessed 3 August 2006. Availblae from http://www.regent.edu/acad/cls/2003 servantleadership roundtable/stone.pdf

[77] I. Simic, "Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes," 1998 , 52.

[78]Z.D. Gellis, "Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care," Social Work Research 25,1(2001):17-25.

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 ปัจจัย[81] ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือ Idealized Influence (คุณลักษณะ) เป็นลักษณะพิเศษ ซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ (power) ความเชื่อมั่น(confidence) และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจ(inspirational ideals)ของผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามสู่มุมมองระดับโลกซึ่งเน้นความผาสุกขององค์การ

2. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือ Idealized Influence (พฤติกรรม) เป็นลักษณะพิเศษเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และ ความเชื่อของผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณธรรม คุณค่า และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ตาม อำนาจถูกใช้เพียงเมื่อจำเป็น และไม่ใช่เพื่อการได้รับประโยชน์ส่วนบุคคล

3. การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation) ส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่าไม่สามารถบรรลุได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวัง และสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามโดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย ที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า(enthusiasm) และการมองโลกในแง่ดี(optimism)

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมผู้ตามให้ตั้งสมมติฐานเชิญชวนผู้ตามให้ใช้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และท้าทายรูปการซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม และกำหนดกรอบปัญหาใหม่เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ นอกจากนี้ผู้นำจะไม่วิจารณ์การกระทำผิดของผู้ตามต่อสาธารณชน ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้พยายามใช้วิธีการใหม่

---

[79]J. Hall, S. Johnson, A. Wysocki and K. Kepner, Transformational leadership: the transformation of managers and associates [Online], 3 August 2006. Available from http://edis.ifas.ufl.edu

[80] M.L. Kelly, “Academic advisers as transformational leaders,” The Mentor (1 January 2003) [Online], accessed 3 August 2006. Available from http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm

[81]Tanya Gwen Hughes, “Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States” (A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education,August, 2005), 44.

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) คือ ผู้นำปฏิบัติในฐานะพี่เลี้ยง และสนใจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับความเจริญและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล ผู้นำส่งเสริมผู้ตามให้พยายามทำให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นโดยการท้าทาย ผู้นำฟัง มอบหมายงานตามวิธีการของการพัฒนาผู้ตาม และเสนอทิศทางหรือให้การสนับสนุนตามที่ผู้ตามต้องการ

นอกจากแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และยังทำให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน[82] และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผลพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำ[83]

สำหรับงานวิจัยที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ กล่าวคือ

ลีธวูดและโรซานน์ (Leithwood & Rosanns) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั้งองค์การ : ความคิดของผู้เชี่ยวชาญผนวกกับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง(Total Quality Leadership : Expert Thinking Plus Transformational Practices) โดยตรวจสอบการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อเข้าใจการแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มองภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั้งองค์การในลักษณะการรวมการคิดของผู้เชี่ยวชาญและการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูใหญ่ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาซึ่งอยู่ในระบบสถานศึกษาขนาดใหญ่ในเมือง จำนวน 9 คน(หญิง 4 คน และชาย 5 คน) ซึ่งกำหนดให้เป็นผู้นำสถานศึกษา และจากการสำรวจความคิดเห็นของครู จำนวน 295 คน จากสถานศึกษา 9 แห่ง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูใหญ่ 1 คน แสดงแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์การในทางปฏิบัติ ครูใหญ่ 2 คน สาธิตการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การในทางปฏิบัติในวงกว้าง และครูใหญ่ 2 คน ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์การในทางปฏิบัติในการบริการตามเป้าประสงค์ที่

---

[82]K.W. Kalmert and P.Lewis, "Transactional and Transformational Leadership: a Constructive Development Analysis," Academy of Management Review 12(1987) : 648.

[83]Bass and Avolio, "Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond" Journal of European Industrial Training, 14, 5 (1994) : 6.

แคบ นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาอาจจะเป็น นักคิดที่มีความเชี่ยวชาญสูง แต่ล้มเหลวในทางปฏิบัติ ซึ่งใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้ร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญต่ำกว่า ในบางกรณีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงไม่ได้เป็นตัวชี้วัดการเป็นนักคิด ที่มีความเชี่ยวชาญสูง การเป็นนักคิดที่มีความเชี่ยวชาญสูงทำให้เกิดความเหมาะสมในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว[84]

ยามมาริโน, สแพนเกอร์ และบาส (Yammarino, Spanger and Bass) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาว (Longitudinal investigation) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐ (United States Naval Academy : USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นายและผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าสนับสนุนแนวคิดที่เป็นโมเดลของความเกี่ยวข้อง ระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของนายทหารเรือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียนที่ USNA ได้ สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายที่ตามมาภายหลังได้ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้ และยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้[85]

เคอร์รี บาร์เน็ทท์ จอห์น แมคคอนิคและโรเบิร์ต คอนเนอร์ส(Kerry Barnett, John McCornick, Robert Conners) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา-เครื่องแก้ การลวงหรือปัญหา(Transformational Leadership in Schools-Panacea, Placebo or Problem?) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาแห่งรัฐนิวเซาท์เวลส์ที่เลือกมากับผลลัพธ์ของ

---

[84]Kenneth Leithwood and Stainbech Rosanns, “Total Quality Leadership : Expert Thinking Plus Transformational Practices,” paper presented at the meeting of the American Educational Research Assosiation April, 12-16,1993,1.

[85] Francis L. Yammarino, William D Spangerler, and Bernard M. Bass. “Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation,” Leadership Quarterly 4,1(1993) : 81.

ครูและลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์เสนอแนะว่ามี 2 ปัจจัยที่เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2 ปัจจัยที่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 1 ปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ของครู มีการกำหนดปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา 5 ประการ นอกจากนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(มุ่งรายบุคคล)สัมพันธ์กับความพึงพอใจผลลัพธ์ของครู ความพยายามพิเศษ และการรับรู้ประสิทธิผลของผู้นำ ตรงกันข้ามกับสิ่งที่อาจจะถูกคาดหวัง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิสัยทัศน์/แรงดลใจ)มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญเสนอแนะว่าความสัมพันธ์นี้อาจจะซับซ้อนมากกว่าที่คาดไว้[86]

เวนแคท อาร์. คริชนัน(Venkat R. Krishnan) ได้ศึกษาระบบค่านิยมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Value Systems of Transformational Leaders) โดยนำโพรไฟล์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง-ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงบุคคลและองค์การ เปรียบเทียบระบบค่านิยมเชิงจุดหมายและเครื่องมือของผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าโดยใช้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์การที่ไม่หวังผลกำไรในสหรัฐอเมริกา 95 คู่ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแบบแผนที่สามารถพิสูจน์ได้ในระบบค่านิยม ซึ่งมีการจัดลำดับความสำคัญของ “โลกแห่งความสุข”และ “ความรับผิดชอบ” อยู่ในลำดับสูง และมีการจัดความสัมพันธ์ของ “โลกแห่งความสวยงาม” “ความปลอดภัยระดับชาติ” “สติปัญญา” และ “ความชื่นบาน”อยู่ในลำดับความสำคัญต่ำ ผลการศึกษาเสนอแนะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะสำคัญต่อค่านิยมซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อื่นมากกว่าค่านิยมซึ่งเกี่ยวข้องกับตนเอง[87] .

แยร์ เบอร์สัน บอส ชาร์เมอร์ บรูซ เจ. อโวลิโอ และมิชา ปอพเปอร์(Yair Berson Boss Shamir Bruce J. Avolio and Micha Popper)ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งของวิสัยทัศน์ แบบวิถีภาวะผู้นำ และบริบท โดยสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำและเนื้อหาของวิสัยทัศน์ซึ่งถูกกำหนดในการประชุมเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำโดยผู้นำชุมชน แบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ 141 คน ทำนาย “จุดแข็ง”ของข้อความวิสัยทัศน์ซึ่งสะท้อนระดับ ของการมองโลกในแง่ดี

---

[86]Kerry Barnett, John McCornick, and Robert Conners, “Transformational Leadership in Schools-Panacea, Placebo or Problem?,” Journal of Educational Administration 39, 1(2001):24.

[87] Venkat R. Krishnan, “Value Systems of Transformational Leaders,”Leadership & Organization Development Journal 22, 3(2001): 126.

ที่แสดงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ขนาดขององค์การสัมพันธ์กับจุดแข็งวิสัยทัศน์ และดำเนินการความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำและจุดแข็งของวิสัยทัศน์[88]

ปีเตอร์ ดี สตีน และมา จิน หัว (Peter D. Steane and Ma Jin Hua) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล : การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบข้ามวัฒนธรรม (Effective Leadership:A Cross Cultural Study of Leadership Behavior) โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย แบบ 5x (MLQ5x) ในการศึกษาภาวะผู้นำใน 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และกลุ่มตัวอย่างจากประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพยายามพิเศษ ประสิทธิผล และความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากทั้งสองวัฒนธรรม แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งให้รางวัลตามเงื่อนไขจะมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็ไม่มีนัยสำคัญเท่ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) การให้อำนาจ (empowerment) การท้าทาย (challenging) สถานประกอบการในการช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทางบวก ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล[89]

จอห์น ดี โพลิติส (John D. Politis) ศึกษาตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การ (Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments) โดยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างมิติภาวะผู้นำตามรูปแบบของบาส และสิ่งเร้าตลอดจนอุปสรรคของสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลการศึกษาที่สำคัญมี 3 ประการ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีนัยสำคัญในเชิงบวก (2) อุปสรรคของสภาพแวดล้อม การทำงานซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางลบ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สัมพันธ์

---

[88]Yair Berson, Boas Shamir Bruce J. Avolio, and Micha Popper, "The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context," The Leadership Quarterly 12, 1 (spring 2001): 53.

[89]Peter D. Steane and Ma Jin Hua, Effective Leadership : A Cross Cultural Study of Leadership Behavior (March 2002) :1-15 [Online], accessed 11 December 2007. Available from .http://www.gsm.mg.edu.au/research.

กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังนั้น ในปัจจุบันภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และ สภาพสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์[90]

เอแลน เอ็ม บาร์เนตต์ (Alan M. Barnett) ศึกษาผลกระทบของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลที่เกิดจากการทำงานของครูที่คัดสรร (The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes) โดยการตรวจสอบผลของภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบต่างๆที่มีต่อลักษณะสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์การรับรู้ของครูเกี่ยวกับแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลที่เกิดจากการทำงานของครูที่คัดสรเลือกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่ม จำนวน 52 โรงเรียน และครูจากรัฐนิวเซาท์เวลส์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 458 คน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บจากผู้ตอบที่เป็นตัวแทน ของโรงเรียน 3 โรงเรียน จำนวน 12 คนเพื่อตรวจสอบการใช้ภาวะผู้นำซึ่งเพิ่มหรือลดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และความพึงพอใจของครูด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงของครูใหญ่ในการเพิ่มทั้งผลจากการทำงานของครูและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการรวมแบบวิถีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบวิถีภาวะผู้นำการปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและผลที่เกิดจากการทำงานของครู[91]

ลอริ แอล มัวร์ และริค ดี รูดด์ (Lori L. Moore and Rick D. Rudd) ศึกษาแบบวิถีภาวะผู้นำของผู้นำที่ต่ออายุงานปัจจุบัน (Leadership Style of Current Extension Leaders) เพื่ออธิบาย

---

[90]John D. Politis, "Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments**,"** The Electronic Journal of Knowledge Managemen.t 2 , 2 (2004) : 23 [Online], accessed 5 January 2008. Available from www.ejkm.com

[91]Alan M. Barnett, "The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes,"(A thesis submitted to The University of Western Sydney in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy,2005), 45.

ประชากรและแบบวิถีภาวะผู้นำปัจจุบัน ผู้นำที่ต่ออายุงานแต่ละคนรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในแต่ละรัฐ และเพื่ออธิบายอิทธิพลของตัวแปรประชากรต่อแบบวิถีภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 47 คน เป็นชาย 70.2% ส่วนใหญ่ (80.9%) เป็นชนผิวขาว มีอายุเฉลี่ย 54.5 ปี อายุการดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 22 ปี และดำรงตำแหน่งที่ใช้ภาวะผู้นำโดยการต่ออายุงาน เฉลี่ย 11.9 ปี ซึ่งมากกว่า 3 ใน 4 (76.6%) ของกลุ่มตัวอย่างได้รับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต 60%สำเร็จการศึกษาสูงสุด ในสาขาสังคมศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในหลักสูตรภาวะผู้นำ 3.9 หลักสูตร และ/หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างที่รายงานยึดพฤติกรรม ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย รูปแบบที่ดีที่สุด ในการอธิบายแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายความแปรปรวนได้ 13% และรวมถึง ชาติพันธุ์ การดำรงตำแหน่งโดยการต่ออายุงาน และคะแนนทั้งหมด ของการพัฒนาภาวะผู้นำครั้งก่อน รูปแบบที่ดีที่สุดในการอธิบายแบบวิถีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอธิบายความแปรปรวนได้ 28 % รวมทั้งอธิบายระดับการศึกษาสูงสุด การดำรงตำแหน่ง โดยการต่ออายุงาน และคะแนนทั้งหมดของการพัฒนาภาวะผู้นำครั้งก่อน ไม่มีรูปแบบใดที่อธิบายอิทธิพลของประชากรต่อภาวะผู้นำแบบตามสบายได้อย่างมีนัยสำคัญ[92]

กิลัด เชนและคณะ(Gilad Chen and others) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสองด้าน คือ การให้อำนาจ(empowerment) และการพึ่งพา(dependency) ในการกำหนดลักษณะของผู้ตาม(followers' identification) ผู้นำและองค์การ การพึ่งพาผู้นำและการให้อำนาจโดยผู้นำซึ่งมีการจำแนกลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคาร 888 คน ซึ่งทำงานภายใต้บังคับบัญชา และผู้จัดการ 76 สาขา ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมพึ่งพาของผู้ตามและการใช้อำนาจ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลสื่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพึ่งพาผู้นำของผู้ตาม ในขณะที่ลักษณะเฉพาะทางสังคมสื่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการให้อำนาจของผู้ตาม (followers'empowerment)[93]

แบรี(Barry R.W.) ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่กับการให้อำนาจกับครู (Teacher Empowerment) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำ

---

[92]Lori L. Moore and Rick D. Rudd, "Leadership Style of Current Extension Leader," Journal of Agricultural Education 47, 1(2006) : 6.

[93]Gilad Chen, and others, "The Two Faces of Transformational Leadership Empowerment and Dependency," Journal of Applied Psychology 1,2(2003) : 246.

การเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย(MLQ)วัดภาวะผู้นำ และแบบประเมินการให้อำนาจ(School Participant Empowerment Scale : SPES) ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการให้อำนาจครู แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการให้อำนาจครู เขาให้ข้อเสนอแนะว่าในการปฏิรูปการศึกษานั้นครูใหญ่ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะเหมาะสม[94]

โรเบิร์ต เจ. สไปเนลลี(Robert J. Spinelli)ได้ศึกษาความสามารถในการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายของบาสในสภาพแวดล้อมเชิงการบริหารจัดการของโรงพยาบาล (The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมเชิงการบริหารจัดการของโรงพยาบาลเชิงประจักษ์ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำต่อผลลัพธ์ที่เป็นการรับรู้ของผู้จัดการ โดยการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายของบาส ใช้แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล ความเต็มใจในการรายงานตนเองของผู้จัดการกับการใช้ความพยายามพิเศษ การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำและความพึงพอใจผู้นำของตนเอง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยผลลัพธ์อย่างมากและเป็นไปในทางบวกมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบาย[95]

ยุวดี ทำมาหากิน ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียน ในเขตอำเภอเมืองนครปฐม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองนครปฐม มีคุณลักษณะของผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง

---

[94]W.R.(n.d.). Barry, The Effect of Principal's Leadership Style on School Council Members'Perceptions of Empowerment [Online], accessed 21 October 2007. Available from http://www.lib.Uml.Com/dissertations/full it/3050353

[95][online], accessed 21 October 2007. Available from http://heldrefpublications.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,2,6;journal,10,19;linkingpublicationresults,1:119927,1

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมในระดับสูง [96]

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่มีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้มากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นชุดของคุณค่า คุณสมบัติ และพฤติกรรมซึ่งแสดงโดยผู้นำ เน้นส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนา และความผูกพันของผู้ตาม อย่างไรก็ตามพบว่ามีกรอบแนวคิดเพียงจำนวนน้อยมากที่กล่าวถึงความสามารถของผู้นำในการ “ฟัง” และไม่มีผู้ใดกล่าวถึงคำ “ตาม”(การตาม ผู้ตาม ฯลฯ) ซึ่งผู้นำเกือบจะเกิดขึ้นโดยไม่ต้องการความสัมพันธ์ที่มีความหมายกับผู้อื่น ต้องการเพียงความผูกพันและการยอมรับของผู้อื่น [97]

วิถีทางสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Pathways to Transformation Leadership)

ณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากภายในซึ่งเป็นส่วนลึกของบุคคล ระบบสำคัญในฐานะการจัดบริบทที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจากภายนอกสู่ภายใน(outside-in) และวิถีทางที่บุคคลร่วมมือในการทำให้สิ่งต่างๆดำเนินไปจากล่างสู่บน(bottom-up) ดังนั้น ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ(transformational change) จึงถูกมองจากหลายมุมมอง ไม่เพียงจากบนลงล่าง (top-down) ซึ่งสตีฟ ไทรเวทท์ (Steve Trivett)ได้เสนอวิถีทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ ซึ่งสะท้อนคุณค่าความปรารถนาของการเป็นที่สุด(BEST) เพื่อสนองความต้องการภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับทั่วทั้งองค์การ[98]

วิถีทางสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 แบบสะท้อนที่มาที่สำคัญของพลังซึ่งผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งเริ่มด้วย**ความเชื่อ (Belief)**ที่แต่ละคนเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำของตนเอง(self-leadership) ซึ่งหมายถึงเมื่อผู้นำต้องเปลี่ยนนิสัยและกรอบคิด(mindsets) จาก**ภายในสู่ภายนอก(inside-out)** ทิศทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมาตรฐานที่ต้องการ เพื่อ**ความเป็นเลิศ (Excellence)** ซึ่งได้รับการกำหนดกรอบจาก**บนลงล่าง (top-down)** โดยกลุ่มประชาชน ลูกค้าและชุมชนซึ่งตัดสิน**ความสำเร็จ (Success)**จาก**ภายนอกสู่ภายใน (outside-in)** ซึ่งต้องการบริบทการ

---

[96]ยุวดี ทำมาหากิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546),112-113.

[97]Richard Bolden and Jonathan Gosling,Leadership and Management Competencies: Lesson from the National Occupational Standards (Center for Leadership Studies: University of Exeter,UK,2004) ,5.

[98]Steve Trivett, Personal & Professional Change (Coach : ChangeZone2006), 1.

ทำงานที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ**ไว้วางใจ (Trust)**ซึ่งกันและกัน เพียงพอที่จะสร้างสมรรถนะในการพัฒนาวิถีทาง ซึ่งผู้นำและผู้ตามทำงานร่วมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจาก**ล่างขึ้นบน (bottom-up)**

ถีภาวะผู้นำซึ่งสนับสนุนจุดมุ่งหมายและคุณค่าของการเป็นที่สุด (BEST) สามารถปรับเปลี่ยนจิตใจ และสร้างความสามารถของผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. วิถีภายในสู่ภายนอก(Inside-Out Pathway)จะส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ความรับผิดชอบของบุคคลและการวางแผนอาชีพ ซึ่งเป็นการลงทุนในการพัฒนาความสามารถพิเศษของผู้บริหารซึ่งปรารถนาและสนับสนุนการสรรหาและการรักษา

2. วิถีบนสู่ล่าง(Top-Down Pathway) จะส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนานโยบาย และความไวทางการเมือง มุมมองนี้จะเน้นการสร้างเงื่อนไขและประกอบด้วยการบรรยายสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง “แบบรวดเร็ว”ในสาขาวิกฤติ

3. วิถีภายนอกสู่ภายใน(Outside-In Pathway)จะส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล การบริหารและการยึดมั่น โดยการทำให้เป็นที่หนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในลักษณะกลไกการพัฒนาและระดับของความพึงพอใจของประชาชน

4. วิถีล่างสู่บน(Buttom-Up Pathway)จะส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทีม คุณค่าเพื่อเงินและการทำงานแบบหุ้นส่วน มุมมองนี้จะช่วยลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน และพัฒนาความสัมพันธ์กับการพัฒนาระบบที่แท้จริงและประโยชน์ด้านบริการ[99]

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับงานของผู้นำและพฤติกรรมความสัมพันธ์ เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผู้นำที่เป็นหญิงมีแนวโน้มที่จะนำแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้[100]ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล (Effective Transformational Leadership)มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจ[101]

---

[99]Ibid, 4.

[100]Leaders [Online], accessed 21 October 2007. Available from http://209.85.175.104/search?q=cache:ncad7wwoFtk1:www.richmond.edu/...20/2/2551.

[101]Hay. Concepts of Leadershi [online], accessed 21 October 2007. Available from. Accessed 2008. Available from http://www.nwlink. com2~donclark2leadership/ leadercom.html

กุญแจสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สำคัญมากที่สุดสองประการ (The Two Most Important Keys to Effective Leadership)

การศึกษาของเฮย์(Hay)ซึ่งตรวจสอบองค์ประกอบที่สำคัญของความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญจำนวน 75 องค์ประกอบ พบว่า ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นตัวทำนายความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้มากที่สุดเพียงตัวเดียว นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลโดยใช้ภาวะผู้นำใน 3 สาขาวิกฤติ ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความไว้วางใจและเชื่อมั่นองค์การ กล่าวคือ การช่วยให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวิธีการที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานทั้งวิธีการที่องค์การจะปฏิบัติ และวิธีการที่หน่วยงานของผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติ ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์[102]

นอกจากนี้ มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency)

เดวิด แมคคลีแลนด์(David C. McClelland) มีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency)ว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ ซึ่งหมายถึง มีความรู้ (Knowlege) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job Roles) นำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบความสำเร็จได้ผลงานดีกว่าและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นๆในเชิงพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า สมรรถนะแตกต่างจากทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และแรงจูงใจ คือ สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะ และพฤตินิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

---

[102] Ibid.

3. พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attiributes) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์การ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝัง สร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

สมรรถนะเกิดจากแนวความคิดของบุคคลเกี่ยวกับเป้าประสงค์สุดท้ายของงาน การทำให้เป้าประสงค์ชัดเจน สมรรถนะที่เหมาะสมจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำหนดให้ ดังนั้น สมรรถนะสามารถได้รับการพิจารณาในฐานะสิ่งต่างๆที่เกิดจากสังคมกำหนดมากกว่าสิ่งที่มีอยู่แบบ“สมบูรณ์”ความเชื่อมั่นในการกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำสำคัญมากกว่าการศึกษาแบบเป็นทางการ การกำหนดสมรรถนะช่วยให้องค์การเข้าใจคุณภาพ คุณลักษณะ และทักษะที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่โดดเด่น องค์การที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ[103] สมรรถนะภาวะผู้นำประกอบด้วย การบริหารจัดการตนเอง(Self Management)การนำผู้อื่น(Leading Others)การบริหารจัดการงาน(Task Management) นวัตกรรม(Innovation) การรับผิดชอบสังคม(Social Responsibility)[104] สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การบริหารจัดการความตั้งใจ(Management of Attention) คือ การมีวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์/เป้าหมาย การบริหารจัดการความไว้วางใจ(Management of Trust) การบริหารจัดการความหมาย (Management of Meaning) คือ การสร้างวัฒนธรรมทางสังคม ทราบความคาดหวัง การเชื่อมต่อ (bonding) และการบริหารจัดการตนเอง(Management of Self) คือ ทราบทักษะและการขาดทักษะของตนเอง ตลอดจนการพัฒนาอาชีพ[105]

แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Inteligence)

ความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำให้บุคคลเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆด้วยการวัดความสมดุลและวุฒิภาวะ บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถเข้าใจผู้อื่น รักษาสัดส่วน จุดเน้นและเข้าใจสิ่งที่สำคัญ มีมุมมองทางบวกเกือบตลอดเวลา ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เลือกที่จะทำ

---

[103]Fulmer,R.M. and Goldsmith, M. Future Leadership Development, in Chowchury,S. Management, 21C. Financial Times Prentice Hall, 2000, 178.

[104] Richard Bolden and Jonathan Gosling, Leadership and Management Competencies: Lesson from the National Occupational Standards,2007 : 8.

[105]Stephen Wagner,Five Principles of Transformational Leadership:Each Practices can be Tested, Learned and Taught,2007 : 6.

มีผลการปฏิบัติงานและระดับผลิตภาพสูง และพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งลูบิท(Lubit) เน้นว่าสมรรถนะทางสังคมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งมีค่ามากสำหรับการทำงานเป็นทีม[106]

ในกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลง ฟูลแลนให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ตามแนวคิดของแดเนียล โกลแมน(Daniel Goleman) โดยวัดหรือประเมินความฉลาดทางอารมณ์(Emotional Intelligence) และนำผลที่ได้จากการวัด คือ ระดับของความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ มาพิจารณาว่า ด้านใดบ้างที่อยู่ในระดับควรแก้ไข ด้านใดบ้างที่อยู่ในระดับทำงานได้เป็นผลสำเร็จ และด้านใดบ้างที่อยู่ในระดับดีมาก เพื่อพัฒนา ความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ของตนเองให้อยู่ในระดับทำงานได้เป็นผลสำเร็จ และระดับที่ดีมากในที่สุด เนื่องจากในมุมมองของแดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของผู้นำเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา และ ทวีความสำคัญมากขึ้นตามตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งสมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วยสมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง(Personal competence) เน้นการบริหารจัดการตนเอง มี 2 ด้าน 9 สมรรถนะ คือ ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง(Self-awareness) 3 สมรรถนะ กล่าวคือ ตระหนักรู้ตนเอง ประเมินตนเองถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเอง และด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง(Self management) 6 สมรรถนะ กล่าวคือ โปร่งใส ปรับตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์ ริเริ่ม และมองโลกในแง่ดี และสมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence)มี 2 ด้าน 9 สมรรถนะ คือ ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม((Social –awareness) 3 สมรรถนะ กล่าวคือ เข้าใจผู้อื่น ตระหนักรู้ด้านองค์การและบริการ และด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์(Relationship management) 6 สมรรถนะ กล่าวคือ การสร้างแรงบันดาลใจ อำนาจอิทธิพล (จูงใจ) พัฒนาผู้อื่น เร่งการเปลี่ยนแปลง บริหารความขัดแย้ง สร้างทีมงานและความร่วมมือ[107] การตระหนักรู้ตนเองเป็นความสามารถที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารจัดการ การตระหนักรู้ตนเองจำเป็นต้องเกิดก่อนการบังคับตนเองการเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม โกลแมนแสดงให้เห็นว่าในสถานประกอบการการตระหนักรู้ตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อ

---

[106]R. Lubit, "The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence to Deal with Difficult Personalities," Ivey Business Journal Online (March/April 2004): 1-8.

[107]Goleman,. D., et. Al, The New Leaders(UK : Time Warner Books. Higgs, M. and Dulewicz, V. (1999). Making Sense of Emotional Intelligence. NFER - Nelson : Windsor. (2002) :370-371.

การบังคับตนเอง การเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม และการบังคับตนเองมีอิทธิพลต่อการเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม[108]

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์[109]

1. การตระหนักรู้ตนเอง (self awareness)เข้าใจอารมณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการและแรงขับของตนเอง สามารถสังเกต เห็นได้จากการเชื่อมั่นในตนเอง และการประเมินตนเองตามความเป็นจริง

2. การบังคับตนเอง(self regulation) ผู้นำเรียนรู้ที่จะควบคุมและบริหารจัดการสิ่งเร้า พฤติกรรมที่แสดงออก คือ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ การสนับสนุน ความเคลือบแคลง และการเปิดเผยในการเปลี่ยนแปลง

3. การจูงใจ(motivation) ความปรารถนาที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิผล สามารถสังเกตเห็นได้จากแรงขับที่แรงกล้าเพื่อสัมฤทธิผล การมองโลกในแง่ดีเมื่อเผชิญกับความล้มเหลวและข้อผูกมัดกับองค์การ

4. การเข้าใจ(empathy) ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้สึกและปัจจัยอื่นๆในการตัดสินใจแบบชาญฉลาดและเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถสังเกตเห็นได้จากความเชี่ยวชาญ ความเชี่ยวชาญในการสร้างและรักษาความสามารถพิเศษ ความรู้สึกไวและบริการแบบข้ามวัฒนธรรมต่อผู้รับบริการ

5. ทักษะทางสังคม(social skills) ความสามารถในการสร้างความสามัคคีกับผู้อื่นและเป็นที่ต้องการในการสร้างเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ สามารถสังเกตเห็นได้จากประสิทธิผล ในการนำการเปลี่ยนแปลงและเชี่ยวชาญในการสร้างและนำทีม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์

อารมณ์และลักษณะของความตั้งใจในความสัมพันธ์ของผู้นำ-ผู้ตาม (Emotion and Atribution of Intentionality in Leader-member Relationships)มีความสำคัญ ความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทเป็นแกนกลาง(central role)และมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ-สมาชิก ซึ่งซาวาเฮอร์ ซิดดิค (Zawahir Siddique) กล่าวว่าองค์การต้องการผู้ที่มีสมรรถนะทางอารมณ์ตามทักษะเชิงเทคนิค หรือ

---

[108]D. Goleman et. al. (2001): 32.

[109]Daneil Goleman, “What Make a Leader,” Harvard Business Review 7 (January2004):1.

ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจซึ่งควรจะเป็นไปตามเกณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่ต้องการภาวะผู้นำ[110] สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ในทิศทางที่เป็นความต้องการจำเป็นซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) และการเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst)[111] ซึ่งวาโกลา(Vakola, Tsaousis and Nikolaou,2004) เสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์ช่วยทำให้เข้าใจเกี่ยวกับนัยเชิงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการควบคุมอารมณ์ต่ำจะมีปฏิกิริยาทางลบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เสนอ ในทางตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานที่สามรถใช้อารมณ์อย่างเหมาะสมเนื่องจากมองโลกในแง่ดีและมีความคิดริเริ่มจะสามารถตัดสินใจที่จะกำหนดกรอบใหม่ในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่นำเสนอและมองการเปลี่ยนแปลงในลักษณะความท้าทายที่น่าตื่นเต้น ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อารมณ์เพื่อแก้ปัญหาและการควบคุมปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์[112] และพาลเมอร์ วอลส์ เบอร์เกส และสโต(Palmer, Walls, Burgess, and Stough) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในฐานะวิธีการในการกำหนดผู้นำที่มีประสิทธิผลและเครื่องมือในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งถูกวัดจากความสามารถของบุคคลในการควบคุมและบริหารจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่นเป็นรากฐานของสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง[113]

---

[110]Zawahir Siddique, “The Influence of Strategic Human Resource Management on Emotional Competencies,” International Review of Business Research Papers 3,4 (October 2007): 294.

[111]Cary Chemiss and Daniel Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Leadership & Organization (New York : Jossey-Bass, 2001).

[112]M Vakola, I Tsaousis and I. Nikolaou, “The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change,” Journal of Managerial Psychology 19,2 (2004):88.

[113] B. Palmer and Others, “Emotional intelligence and effective leadership,” Leadership & Organization Development Journal 22,1(2001): 5.

นักวิชาการต่างให้ความสำคัญ และศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสนับสนุนแนวคิด/ทฤษฎีดังกล่าว คือ

จอห์น เจ โซสิต และลารา อี. เมเจอเรียน (John J. Sosik & Lara E. Megerian) ได้ศึกษาเรื่อง Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance:The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการเข้าใจความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานความตระหนักรู้ในตนเองของผู้จัดการ (กำหนดตามข้อตกลงระหว่างการประมาณค่าภาวะผู้นำของตนเองและผู้อื่น)จะลดความสัมพันธ์ระหว่าง(ก)ลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (ข)พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารจัดการ(ซึ่งรายงานเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) รวบรวมข้อมูลหลากหลายด้านจากผู้จัดการจำนวน 63 คน ผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้ประมาณค่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ) และผู้อำนวยการ(ผู้ประมาณค่าพฤติกรรมการบริหารจัดการ) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ และผลการปฏิบัติงานแปรเปลี่ยนตามการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองของผู้จัดการ[114]

จอห์น อี บาร์บูโต และเอ็ม อี เบอร์บาช (John E. Barbuto and M. E. Burbach) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials) เน้นวิธีการคิดเชิงกระบวนการข้อมูลข่าวสารเพื่อสามารถเข้าใจภาวะผู้นำด้วยการตรวจสอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยงกับทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ โดยใช้ทั้งข้อมูลจากการรายงานตนเองและการรายงานของผู้อื่น ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่กำหนดอารมณ์น้อยลง (การกำหนดอารมณ์มากขึ้น คือ พฤติกรรมความฉลาดทางอารมณ์ที่พึงปรารถนา) สนุกสนานกับเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริงในระดับที่สูงขึ้น ผลการศึกษาที่น่าประหลาดใจอีกประการหนึ่ง คือ ระดับความตระหนักเกี่ยวกับตนเองที่สูง (พฤติกรรมความฉลาดทางอารมณ์ที่พึงปรารถนา) ทำให้รู้สึกว่ามีประสิทธิผลน้อยลงเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในมิติของการสร้างแรงบันดาลใจ (Iinspirational Motivation) หรือ

---

[114]John J. Sosik and Lara E. Megerian, "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance:The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions," Group & Organization Management 24, 3 (1999):367.

อีกนัยหนึ่งทุกองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ (traits)[115]

จี ซินเธีย เฟคเค็น (G. Cynthia Fekken) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ การมีเหตุผลเชิงคุณธรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership) โดยสำรวจความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์และการมีเหตุผลเชิงคุณธรรมกับแบบวิถีภาวะผู้นำและประสิทธิผล ใช้แบบสอบถามประเมินความฉลาดทางอารมณ์ และการมีเหตุผลเชิงจริยธรรม ผู้ปฏิบัติงาน (n = 232) ประมาณค่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะทำงานของมหาวิทยาลัย และประสิทธิผล ผู้อำนวยการ (n=12)ได้รับการประมาณค่าประสิทธิผลเช่นเดียวกัน ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้นำซึ่งมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงกว่ามีภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามสูงกว่าและมีประสิทธิผลมากกว่า ผลการศึกษาที่น่าสนใจ คือ การมีความฉลาดทางอารมณ์สูงไม่สัมพันธ์กับการประมาณค่า ของผู้อำนวยการเกี่ยวกับประสิทธิผลผู้อำนวยการเชื่อมโยงประสิทธิผลของงานที่มากขึ้น กับการมีเหตุผลทางจริยธรรมที่สูงขึ้น[116]

เจเน็ท อาร์. แมคคอลล์ เคนเนดี และโรนัลด์ ดี. แอนเดอร์สัน([1] Janet R. McColl-Kennedy and Ronald D. Anderson)ได้ศึกษาผลกระทบของแบบวิถีภาวะผู้นำและอารมณ์ต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Impact of leadership style and emotions on subordinate performance) โดยตรวจสอบผลของอารมณ์ ความคับข้องใจ และการมองโลกในแง่ดีอย่างสมบูรณ์หรือบางส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทของรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อความคับข้องใจ และการมองโลกในแง่ดีอย่างมีนัยสำคัญ มีอิทธิพลด้านลบเกี่ยวกับความคับข้องใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานมากกว่าอิทธิพลทางบวกของการมองโลกในแง่ดี มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ ดังนั้น

---

[115]John E. Barbuto and Mark E. Burbach, "The Emotional Intelligence of Transformational Leaders : A Field Study of Elected Officials," The Journal of Social Psychology146,1(2006) : 51.

[116]G. Cynthia Fekken, "Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership," Leadership & Organization Development, Journal 23, 4, (2002) : 198.

ผลของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานจึงมีนัยสำคัญแต่เป็นไปในทางอ้อม[117]

ไมเคิล เคิร์ค ฮาร์ทสฟิลด์ Michael Kirk Hartsfield) ได้ศึกษาพลวัตภายในของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : ผลของจิตวิญญาณ ความฉลาดทางอารมณ์ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งปรากฏเป็นหนึ่งในกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเด่น ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อแต่ละบุคคลและองค์การได้รับการสนับสนุนจาก การวิจัยอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามแรงผลักดันภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทางปฏิบัติยังไม่เป็นที่เข้าใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติการผ่าน 4Is คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อะไรคือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติซึ่งมีผลในลักษณะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมองข้าม 4Isเพื่อกำหนดแรงขับภายในที่เป็นฐานในการปฏิบัติงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลของตัวแปรทำนาย 3 ตัว ประกอบด้วยจิตวิญญาณ ความฉลาดทางอารมณ์ และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกวัดโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งรวบรวมจากผู้นำ 124 คนในบริษัทขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญที่สุด ตามมาด้วยการรับรู้ความสามารถของตนเอง และจิตวิญญาณ[118]

แชนนอล (Shannon Webb) ได้ศึกษา เรื่องการสำรวจความสำพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ในลักษณะพี่เลี้ยง (Exploring the Relationship of Emotional Intelligence to Transformational Leadership Within Mentoring Relationships)โดยตรวจสอบความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ในลักษณะพี่เลี้ยง กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาแพทย์ที่ทำหน้าที่ พี่เลี้ยง จำนวน 120 คน ตอบแบบสำรวจความฉลาดทางอารมณ์แบบรายงานตนเองของชูท(Schutte Self Report Inventory of Emotional Intelligence) และวัดความเห็นอกเห็นใจ ความตระหนักรู้ตนเอง และความเชื่อมั่นในตนเอง การประมาณค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับอาจารย์ ที่ปรึกษาแต่ละคนจัดเตรียมโดย

---

[117]Janet R. McColl-Kennedy ˙ and Ronald D. Anderson, “Impact of leadership style and emotions on subordinate performance,” The Leadership Quarterly 13, 5(October 2002): 545.

[118]Michael Kirk Hartsfield**,**“The internal dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy” (Ph.D., Regent University, 2003),113.

นักศึกษาแพทย์ที่อยู่ในความควบคุม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถพยากรณ์ลักษณะที่หลากหลายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ อำนาจการทำนายของความฉลาดทางอารมณ์ มีหลายกรณี ซึ่งอธิบาย โดยโครงสร้างบุคลิกภาพเกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ[119]

ซานดรา เอ็ม. เคอรี(Sandra M. Curry) ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเองในผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความฉลาดทางอารมณ์ที่รับรู้โดยตนเองและประสิทธิผลเชิงภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเองในผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลประชากรถูกสอบสืบในลักษณะอิทธิพลที่เป็นไปได้ ต่อความสัมพันธ์ นอกจากนี้ทั้งความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำยังถูกจัดประเภทเป็นลักษณะเฉพาะเพื่อเป้าประสงค์เชิงการปรับเปลี่ยน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน ในเมืองเซนันโด แวลเลย์แห่งรัฐเวอร์จิเนีย แบบสอบถามที่ใช้วัดมี 4 องค์ประกอบตามกรอบความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การบริหารจัดการความสัมพันธ์ และคะแนนความฉลาดทางอารมณ์ ในภาพรวมซึ่งรับรู้โดยตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำ พหุปัจจัยซึ่งวัดพิสัยแบบวิถีภาวะผู้นำ(ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเอง(Bass & Avolio) ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบหลักของความฉลาดทางอารมณ์ที่รับรู้โดยตนเองสัมพันธ์กับแบบวิถีภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเองเป็นอันดับแรก และความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมที่รับรู้โดยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในภาพรวม ปัจจัยประชากรสัมพันธ์กับแต่ละพื้นที่ในการกำหนดความสัมพันธ์ซึ่งก่อให้กิดผลลัพธ์[120]

โรสแมรี เฮอร์เบิร์ต และลินดา เอดการ์ (Rosemary Herbert & Linda Edgar) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ มิติแรกของการดูแลรักษาภาวะผู้นำ (Emotional Intelligence: A Primal Dimension of Nursing Leadership?) แนวคิดที่เป็นที่รู้จักดีในโลกของธุรกิจ ความฉลาดทางอารมณ์

---

[119]Shannon Webb, "Exploring the Relationship of Emotional Intelligence to Transformational Leadership Within Mentoring Relationships" (A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida Date of Approval February 3, 2004),34.

[120]Sandra M. Curry, "Examining the Relationship between Self-perceived Emotional Intelligence and Leadership in School Principals," Dissertation Abstracts International 65 , 8 (February 2004):3112-A.

คือ ความสามารถในการควบคุมและจำแนกระหว่างอารมณ์และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการแนะนำความคิดและการปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำ[121]

เจ. แมกม์น (J. Mgmt) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการก่อสร้างเพื่อทราบแนวคิดเกี่ยวกับพหุปัญญา (Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction ExecutivesVolume) โดยการตรวจสอบความต้องการจำเป็นสำหรับแนวคิดเรื่องสติปัญญาที่มากขึ้นในการประกอบอาชีพก่อสร้าง โดยศึกษาผู้บริหารระดับสูงด้านการก่อสร้าง จำนวน 130 คนในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำ กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนที่พบในผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสัมพันธ์กับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สิ่งสำคัญ คือ การกำหนดทักษะระหว่างบุคคลและการเห็นอกเห็นใจในลักษณะพฤติกรรมกำหนดความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งจำเป็นต้องให้ความสนใจในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ [122]

สัตยามารายานะ ดับบลิว ปารายิตาม และแบรดเลย์ เจ โอลสันSatyamarayana W. Parayitam and Bradley J. Olson, ได้ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ผลของความฉลาดทางอารมณ์(Leadership in the 21st Century: the Effect of Emotional Intelligence)โดยพัฒนารูปแบบซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสื่อระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติงานในสำนักงาน ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่องการตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ช่วยเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ[123]

---

[121]Rosemary Herbert and Linda Edgar, “Emotional Intelligence: A Primal Dimension of Nursing Leadership?” CJNL 17, 4 (2004) : 56-63.

[122]J. Mgmt, “Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives,” 22, 3 (July 2006) :119.

[123]Pinos, Victor Twigg Nicholus W. Parayitam, Satyamarayana and Olson, Bradley J. “Leadership in The 21st century: the effect of emotional Intelligence Academy of Strategic,” Management Journal 1 (January 2006) : 1.

โรเบิร์ต เคอร์ จอห์น การ์วิน นอร์มา ฮีตัน อีมิลี โบเยิล (Robert Kerr, John Garvin, Norma Heaton, Emily Boyle) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์และประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness) โดยศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์และประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงการบริหารจัดการและประมาณค่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำ(ผู้ใต้บังคับบัญชาประมาณค่า) โดยใช้แบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ของเมเยอร์ ซาโลเวย์ คารูโซทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 38 คน ในองค์การผลิตสินค้าขนาดใหญ่ การประมาณค่าประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมดจำนวน 1,258 คน ผลการศึกษาพบว่าคะแนนแบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง[124]

ไอลีน ทอมสัน บัมพลัส(Aileen Thomson Bumplus) ได้ศึกษา เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์และความยืดหยุ่นของผู้นำสถานศึกษา:การสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำ(The Intelligence and Resilence of School Leaders: An Investigation into Leadership Behaviors)เพื่อศึกษาปัจจัย 3 ประการที่อาจจะมีประโยชน์ในการสรรหา กำหนด พัฒนาและรักษาผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐจำนวน 63 คน จาก 5 รัฐ คือ ฟลอริดา จอร์เจีย หลุยเซียนา มิซิสซิบปี และเทกซัส ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความยืดหยุ่นและภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งรายงานด้วยตนเอง และความยืดหยุ่นของผู้นำสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำทางการศึกษามีบทบาททางบวกต่อความฉลาดทางอารมณ์และความยืดหยุ่นในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา[125]

ไซมา ยูซุฟ และอีฟติการ์ อามัด (Saima Yousuf and Iftikhar Ahmad)ได้ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะตัวทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการ (Emotional Intelligence as Predictor of Managerial Effectiveness) ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบมากกายมหาศาลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกของบรรษัท ความฉลาดทางอารมณ์และความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ทั้งโดยทั้งรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ที่ใช้คุณลักษณะเป็นฐาน และ

---

[124] Robert Kerr, and Other, "Leadership & Organization," Development Journal 27 , 4 (2006): 265.

[125] Aileen Thomson Bumplus, "Dissertation Abstracts International," 69 , 9 (March2009):3401-A.

ใช้ความสามารถเป็นฐาน การตรวจสอบหลังรูปแบบ ซึ่งใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองของบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานขาย พนักงานฝ่ายการตลาด และพนักงานบริการ (ชาย 55 คน หญิง 45 คน) ในบริษัทโทรคมนาคม โดยการทดสอบประสิทธิผลในการบริหารจัดการซึ่งสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์ เครื่องมือ คือ แบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ แบบสอบถาม และโพรไฟล์ประเมินการบริหารจัดการ วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัว คือ เพศ อายุ และประสบการณ์ในงาน ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความโดดเด่นทางสังคม และความมั่นคงทางอารมณ์ และสัมพันธ์กับการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศ คะแนนความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการ นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์เส้นทางพบว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นสื่อกลางระหว่างคุณลักษณะความมั่นคงทางอารมณ์ และความมั่นคงทางอารมณ์ซึ่งเกิดจากความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการมากกว่าตัวแปรอื่นในการศึกษาครั้งนี้[126]

นอกจากนี้ กัลยาณี พรหมทอง ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และผลการศึกษาของมีลส์และเราซ์สรุปว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล [127]และบาร์ดซิลและสลากี(Bardzil and Slaski)พบว่าผู้นำองค์การต้องตระหนักในความสำคัญของพฤติกรรมความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบทางอารมณ์เป็นฐานของพลวัติของลักษณะต่างๆขององค์การสมัยใหม่ และควรจะคำนึงถึงบทบาทของความฉลาดทางอารมณ์ในการกำหนดนโยบาย กระบวนการ และวิธีการ[128]และผลการวิจัยของฟายน์เบิร์ก (Feinberg) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับความต้องการจำเป็นจากระดับต่ำซึ่งเน้นการอยู่รอด(ตามลำดับ

---

[126]Saima Yousuf and Iftikhar Ahmad , “Journal of Behavioral Sciences” 17 (2007):1-2.

[127] L. Mills and W Rouse, “Does Research Support New Approaches for the Evaluation of School Leaders: Using Emotional Intelligence in Formative Evaluation,” Retrieved from the Connexion (June 2009) : 3.

[128]P. Bardzill and M. Slaski, “Emotional Intelligence: Fundamental Competencies for Enhanced Service Provision,” Managing Service Quality 13,2(2003) : 97.

ขั้นของมาสโลว์)สู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งอาจจะจูงใจผู้ตามให้มองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อเป้าประสงค์ร่วม[129]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการคิด

รูปแบบการคิด คือ กรอบสำหรับอธิบายความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างกิจกรรม วัตถุและประเด็นความรู้ที่เป็นนามธรรมในจิตของบุคคล และสามารถทำนายเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการคิดของแต่ละบุคคล เนื่องจากจัดเตรียมโครงสร้างเพื่อการคิดและเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจในเชิงภาวะผู้นำ[130] ซึ่งอาจจะเรียกว่า “แผนที่ความคิด” “แผน” และ “โครงสร้างทางความคิด” ฟอร์ด และไครเซอร์(Ford and Kraiser) เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลมีกระบวนการคิดที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และใช้รูปแบบการคิดที่เหมาะสมสื่อแสดงทางพฤติกรรม นอกจากนี้ จอห์นสัน เลร์ดได้เสนอรูปแบบการคิดในลักษณะวิธีการอธิบายกระบวนการซึ่งมนุษย์ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่ต้องใช้เหตุผลในการพิจารณา ซึ่งรวมถึงการใช้ชุดของแผนภาพในการอธิบายการรวมข้อสรุปที่ถูกต้องและเป็นไปได้ และรูปแบบการคิดของเจนท์เนอร์และสตีเวนส์(Gentner and Stevens)ซึ่งเสนอรูปแบบการคิดที่ทำให้มนุษย์ทราบเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศการทำงานของระบบทางกายภาพ ซึ่งวิธีการนี้ถูกสรุปตามจำนวนสถานการณ์ที่มนุษย์เผชิญรวมถึงพฤติกรรมตามกฎทางฟิสิกส์(Gentner and Stevens, 1983) รูปแบบการคิดเป็นการแทนรูปแบบภายในของความจริงภายนอก ซึ่งถูกสร้างขึ้นจากความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ครั้งก่อน ส่วนของแผนการรับรู้ และยุทธศาสตร์การแก้ปัญหา รูปแบบการคิดที่มีข้อมูลสารสนเทศน้อยจะไม่คงที่และทำให้การเปลี่ยนแปลงล่าช้า (subject to change)ทำให้เกิดการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมใหม่ รูปแบบการคิดต้องสามารถดำเนินการได้และสามารถให้ผลป้อนกลับ

---

[129]B.J. Feinberg, Ostroff and W.W.Burke. “The Role of within-group Agreement in Understanding transformational Leadership,” Journal of Occupational and Organizational Psychology 78 (200):471.

[130]Eric J. Stevenson and James R. Warn, “Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models,”School of Economics and Management, University College, Australian Defence Force Academy(2004) : 2.

ต่อผลลัพธ์ มนุษย์ต้องสามารถประเมินผลของการกระทำและผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพต้องสามารถระบุการกระทำที่ตั้งใจ[131]

นักวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการคิดที่เหมาะสม คือ เบรฟแมนและโกลสเตน (Braverman and Goldstein) ซึ่งเชื่อว่ารูปแบบการคิดสำคัญ เนื่องจากใช้ในการกำหนดกรอบการตีความแนวคิดและกิจกรรม ช่วยในการปรับโครงสร้างข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่และช่วยในการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศใหม่[132] สำหรับนักวิชาการที่สำคัญ ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบการคิด คือ ซุเซตเต ไบรอัน(Suzette Bryan) ได้ศึกษา เรื่อง ความซับซ้อนทางความคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลลัพท์ขององค์การ(Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes)โดยมีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ซึ่งเสนอโดย เบิร์นส(Burns)และขยายโดยบาส(Bass)เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของความซับซ้อนทางความคิดมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง[133]

นอกจากนี้ อีริค สตีเวนสัน(Eric Stevenson) ได้ศึกษาเรื่องการเสนอคำสั่ง : รูปแบบการคิดของผู้ปฏิบัติงานในกองทัพของออสเตรเลียเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิผล(Command Presence : Australian Mental Model of Effective Leaders) โดยการตรวจสอบความแตกต่างในรูปแบบการคิดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัตถุประสงค์ คือ การเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำในระดับต่างๆสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของกองทัพออสเตรเลียที่สำเร็จหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับกลางและระดับสูง ระยะเวลา 1 ปี การทดสอบมีการใช้แบบสอบถามกับการตอบคำถาม กลุ่มตัวอย่างประมาณค่าตนเอง(self - ratings) ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบพหุปัจจัย ซึ่งตอบคำถามที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ วิธีการที่ใช้คือการพัฒนารูปแบบการคิดและการควบคุมตนเอง ตลอดจนการทำให้กิจกรรมการหาบัตร

---

[131]Mary Jo Davidson, Laura Dove, Julie Weltz, “Mental Models and Usability”, Depaul University, Cognitive Psychology [Online], accessed 21 October 2007. Available from http://www.Jauradove.info/reports/mental%20models.htm

[132]Stevenson and Warn. “Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models,” School of Economics and Management, University College, Australian Defence Force Academy (2004) : 2.

[133] Suzette Bryan, “Cognitive Complexity,” Transformational Leadership and Organizational Outcomes (May 2002) :12.

สมบูรณ์ ข้อมูลจากแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าสร้างรูปแบบการคิดต่างกันในด้านโครงสร้างและการอ้างเหตุผลเกี่ยวกับแนวคิด[134]

สื่อกลางที่มีศักยภาพในกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Potential Mediators in the Transformational Leadership Process)

ความไว้วางใจ (Trust) และ ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นสื่อกลางที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามโพดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et.al.) แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 6 แบบ กล่าวคือ การแสดงวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตที่ชัดเจน การจัดเตรียมต้นแบบ การส่งเสริม การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การกำหนดความคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล การเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญาซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เนื่องจาก เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง พฤติกรรมเหล่านี้จะมีพลังอำนาจในการกระตุ้นและจูงใจบุคคลให้เพิ่มความสนใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เป็นไปตามความคาดหวัง[135] ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำสัมพันธ์กับการทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้นำอย่างมาก หากผู้นำแสดงความสามารถในเชิงพฤติกรรมก็จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ตามทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงและเกิดความพึงพอใจในงาน และหากผู้นำได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ตามแล้วความสามารถในการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้น ในทางบวก[136] ซึ่งโพดซาคอฟและแมคเคนซี(Podsakoff and Mackenzie) กล่าวว่าความไว้วางใจ และความพึงพอใจที่ใช้ในการศึกษาเป็นสื่อกลางที่มีศักยภาพของพฤติกรรมภาวะผู้นำ

---

[134]Eric J. Stevenson and James R. Warn “Effective Leadership Development” :Creating Better Mental Models,” School of Economics and Management. University College, Australian Defence Force Academy, 2004,1.

[135]P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie and W.H.Bommer, “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment,Trust, and OCB.0,” Journal of Management 22,2(1996):259.

[136]“Development Associates,” Authentic Leadership Series (2000) : 1.

ความไว้วางใจในตัวผู้นำ

ทัศนคติของผู้ตามที่มีต่อผู้นำตามแนวคิดของโพดซาคอฟและแมคเคนซี(Podsakoff and Mackenzie) คือ (1) ความไว้วางใจส่วนบุคคลในการทำงาน(ความเชื่อถือในความยุติธรรม (fairness)ของผู้นำ) (2) ความเชื่อถือในความซื่อสัตย์(integrity)ของผู้นำ และ (3) ความจงรักภักดี (royalty)

ความพึงพอใจของผู้ตาม

ความพึงพอใจของผู้ตาม ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจภายใน (2) ความพึงพอใจในภาพรวม ซึ่งยูคล์(Yukl) เสนอแนะว่าพฤติกรรมมุ่งคนของผู้นำอาจจะมีผลทำให้ความพึงพอใจผู้นำสูงขึ้น[137] การผูกพันต่อองค์การในเชิงความรักองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีต่อผู้นำ[138]นอกจากนี้เฮอร์โซวิทช์และเมเยอร์(Hersovitch & Meyer)ได้ตรวจสอบความผูกพันในเชิงความรักการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการของผู้ตาม พบว่าข้อผูกมัดเชิงความรัก(affecttion commitment)ต่อองค์การมีข้อผูกพันในเชิงความรักที่จะเปลี่ยนแปลง และสรุปว่าข้อผูกพันเชิงความรักที่จะเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีต่อผู้นำ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจกับข้อผูกพันในเชิงความรักที่จะเปลี่ยนแปลงและทัศนคติของผู้นำที่เน้นความไว้วางใจ(trust) และความพึงพอใจทั่วไป(general satisfaction)จะเป็นสื่อกลาง(mediators) ที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม[139]

ความสำคัญของความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ

ปัจจุบัน การพัฒนาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสะท้อนความสำคัญของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (interpersonal trust) เพื่อทำให้ประสิทธิผล

---

[137]Gary A Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations." in Handbook of industrial and Organizational Psychology**,** 2 nd ed., 3 edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992 , 51.

[138]NJ. Allen and JP. Meyer, "The Measurement and Anteccedents of Affective Continuance and Normative Commitment," Journal of Occupational Psychology 63 (1990) :1.

[139]Lynne Herscowitch and John P. Meyer, "Commitment to Change Extension of a Three-Component Model," Journal of Applied Psychology 87, 3(2002) : 6.

ทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคลมีความยั่งยืน[140] ซึ่ง แฟร์โฮล์ม (Fairholm)เน้นว่า "...ไม่มีองค์การใดสามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (interpersonal trust) และไม่มีผู้นำองค์การคนใดที่สามารถละเลยองค์ประกอบที่ทรงพลัง ของความไว้วางใจได้[141] นักทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมีความเห็นว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leadership)[142,143] นอกจากนี้ยังเชื่อกันว่าความไว้วางใจ เป็นตัวช่วยที่สำคัญสำหรับการแข่งขันขององค์การ เนื่องจากไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะริเริ่ม หรือเลียนแบบ[144] โดยเฉพาะในยุคแห่งการเร่งรัดการเปลี่ยนแปลงองค์การและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเข้าใจตัวการสำคัญที่กำหนดความไว้วางใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการออกแบบ และบริหารจัดการองค์การ

$$\textbf{TRUST} = \frac{\textbf{Perceived Competence + Relationship}}{\textbf{RISK}}$$

ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานกำหนดผู้ร่วมงานที่จะรับผิดชอบร่วมกันเพื่อผลลัพธ์ ที่พยายามเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความเสี่ยงสูงกว่าเดิม ระดับความไว้วางใจจึงเป็นที่ต้องการมากขึ้น

---

[140]D. McAllister, "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations," Academy of Management Journal ,1 (1995) : 24.

[141]G. Fairholm, Leadership and the Culture of Trust (Westport: Praeger, 1994) , 98.

[142]R.J.House and B. Shamir, "Toward the Integration of Transformation, Charismatic and Visionary Theories**,** in Leadership Theory and Research Perspectives and directions, M.M. Chemers & R. Ayan(Eds.) (Sydney : Academic Press,1994).

[143]Gary Yukl , "Managerial Leadership **:** A review of Theory and Research," Yearly Review of Management 15(1989) : 251.

[144]G.R. Jones and J.M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork," Academy of Management Review 23, 3 (1998) : 531.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อถือไว้วางใจ

ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) หรือการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของผู้นำ พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือทีมและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน[145]

นักทฤษฎีจำนวนมากเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความไว้วางใจโดยแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดึงดูดความสนใจ และสามารถบรรลุได้ โดยสร้างค่านิยมร่วม(shared values) และความปรารถนา(aspiration) ซึ่งในทางปฏิบัติช่วยให้เกิดความไว้วางใจ และเป้าประสงค์ร่วม (common organizational purpose)ขององค์การ[146] นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยึดการสร้างความไว้วางใจโดยการสื่อสารความเต็มใจที่จะเข้าใจความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล ตลอดจนความสามารถของผู้ตามและสนองความต้องการจำเป็นเหล่านั้น บาส (Bass) เน้นว่าผู้นำที่เป็นผู้สนับสนุนสามารถดึงความไว้วางใจที่มีอยู่ลึกๆและแบบถาวรออกมาจากผู้ตามได้พันธะผูกพันสำคัญสำหรับความสัมพันธ์ เนื่องจากมีคุณค่าสำหรับทุกคนในการทำให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วม พันธะผูกพันเป็นแรงผลักดันความสัมพันธ์ให้ก้าวหน้า ซึ่งสตีเฟน โควีกล่าวว่าพันธะผูกพันคือกระบวนการสร้างพันธะผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการที่ขัดแย้งกัน ผู้ปฏิบัติงานต้องการได้รับเงินเดือน และสวัสดิการมากขึ้น ผู้บริหาร/ผู้ลงทุนต้องการผลตอบแทนที่สูงขึ้น ผู้รับบริการต้องการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่ายพอใจ การสร้างและทำให้ความสัมพันธ์ยั่งยืนจึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน[147]

ความไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ความสมบูรณ์ (well-being) และการแข่งขัน (competitiveness) เพื่อทำให้องค์การ ทีม และบุคคลมีความยั่งยืน[148] โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การสมัยใหม่ที่ใช้ความรู้เป็นฐานซึ่งใช้การสื่อสารแบบเปิด (open communication) การแลกเปลี่ยนค่านิยม (sharing values) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ

---

[145]J.K .Butler, S.R. Cantrell and R.J. Flick , “Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work,” Organization Development Journal 17, 1(Spring 1999) : 13.

[146]G. Fairholm, Leadership and the Culture of Trust (Westport: Praeger, 1994), 98.

[147]Wiff Voge, “PM World Today,” Issue II l (February2009) : 1-2.

[148] G.R. Jones and J.M. George, “The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork**,”** Academy of Management Review 23,3(1998) :531.

และสมาชิกทีมจึงมีความสำคัญสำหรับพฤติกรรมการทำงานของทีม การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จ

นอกจากนี้มีงานวิจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความจงรักภักดีในฐานะสื่อกลางที่สำคัญ กล่าวคือ

บาส (Bass) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน[149]

แอลเลนและเมเยอร์(Allen and Meyer) ศึกษาเกี่ยวกับข้อผูกมัด ความพึงพอใจ และความไว้วางใจผู้นำ ผลการวิจัยสรุปว่าข้อผูกมัด(commitment)ที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ(trust)ผู้นำหรือความจงรักภักดี(loyalty) ต่อผู้นำของผู้ตามในระดับสูง[150]

โกห์(Koh) ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายพฤติกรรมภาวะสมาชิกขององค์การ (organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจ

---

[149]Bernard M. Bass, “Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” American Psychologist 52, 2 (February 1977) : 130.

[150]NJ. Allen and JP. Meyer, “The Measurement and Anteccedents of Affective Continuance and Normative Commitment,” Journal of Occupational Psychology 63 (1990) :1.

และผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน[151]

ทรูดิ ลินเด(Trudi Linde) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพอใจในบุคลิกภาพขององค์การในอาฟริกาใต้ (Transformational Leadership and Its Relationship with Personality Preferences in South African Organizations) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สำรวจและระบุความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพอใจในบุคลิกภาพเชิงภาวะผู้นำ มุ่งสร้างความเชื่อมโยงเชิงประจักษ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลักษณะบางประการของความพอใจในบุคลิกภาพเพื่อทำให้ผู้นำต่างจากบุคคลอื่นอย่างชัดเจน โดยค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในบุคลิกภาพ การประมาณค่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนด โดยการใช้แบบสอบถามพหุปัจจัยถูกนำมาเปรียบเทียบกับ ความพอใจในบุคลิกภาพซึ่งแสดงตามสเกลของตัวชี้วัดแบบของไมเยอร์ส บริกก์ส(Miyers Briggs Type Indicator) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้นำที่เลือกจาก 2 องค์การ (ภาคการเงินและภาคบันเทิง) ในระดับผู้นำทีม หรือผู้มีศักยภาพในการให้คำแนะนำ จำนวน 66 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ t-test และตารางไขว้ ผลการวิจัยพบว่ามีความเชื่อมโยงทางบวกระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความพอใจบุคลิกภาพที่เลือก และพบความแตกต่างระหว่าง ความพอใจบุคลิกภาพแบบเก็บตัว และความพอใจบุคลิกภาพแบบแสดงตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[152]

โจเซฟ เซลท์เซอร์ และเบอร์นาร์ด เอ็ม บาส (Joseph Seltzer & Bernard M. Bass) ได้ศึกษาการริเริ่มและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับชั้น กับพนักงาน 138 คน ผู้จัดการ 55 คน โดยให้พนักงานคนที่ 1 ประมาณค่าผู้นำและพนักงานคนที่ 2 ประมาณค่าผลลัพธ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบผู้นำ

---

[151]William Lok Kiang Koh, “An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore,” Dissertation Abstracts International 52, 2 (August 1991) : 602-A.

[152]Trudi Linde, “Transformational leadership and its relationship with personality preferences in South African organizations,” submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree, Magister Commrrce In Business Management In the Faculty of Economic and Management Sciences, at Rand Afrikaans University,October 2004,1.

การเปลี่ยนแปลงของบาสที่เพิ่มความคิดริเริ่มและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงานและประสิทธิผลของผู้นำ[153]

โรนิท บอกเลอร์(Ronit Bogler)ได้ศึกษาอิทธิพลของแบบวิถีภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจของครู(The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction)โดยตรวจสอบผลของแบบวิถีภาวะผู้นำ (การเปลี่ยนแปลง หรือแบบแลกเปลี่ยน)กลยุทธ์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา(เผด็จการกับการมีส่วนร่วม)และการรับรู้ด้านอาชีพของครูต่อความพึงพอใจของครูจากงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยายามที่จะค้นหาความมากน้อยของการเปลี่ยนแปลงด้านความพึงพอใจของครู ซึ่งสามารถถูกจำแนกตามการรับรู้ด้านอาชีพ เมื่อเปรียบเทียบกับการรับรู้เกี่ยวกับแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและกลยุทธ์การตัดสินใจ ใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณแบบมาตรประมาณค่าของลิเคิร์ท สอบถามครู 930 คนในสถานศึกษาของอิสราเอล มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 745 คน และวิเคราะห์เส้นทางเพื่ออธิบายความพึงพอใจในงานของครู โดยตัวแปรภายนอก by the exogenous variables ข้อค้นพบที่โดดเด่นมากที่สุด คือ การรับรู้ด้านอาชีพของครูมีผลต่อความพึงพอใจสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อความพึงพอใจของครูทั้งทางตรงและทางอ้อม[154]

ราชนันดี พิลไล(Rajnanini Pillai) เชสเตอร์ เอ คริสเชียน(Chester A. Schriesheim) และอีริค เอส วิลเลียมส์(Eric S. Williams) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมและความไว้วางใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน:การศึกษาสองตัวอย่าง (Fairness Perceptions and Trust as for Transformational and Transactional Leadership:A Two-Sample Study) พบว่ารูปแบบผสม(comprehensive model) ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการและการกระจายความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงานความผูกพัน และพฤติกรรมภาวะสมาชิกขององค์การ ใช้การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบรูปแบบที่เป็นลำดับชั้นด้วยตัวอย่างสองตัวอย่างที่ขึ้นต่อกันโดยจับคู่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการทดสอบโดยใช้รูปแบบการแข่งขันที่หลากหลายเทคนิค ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการประมาณค่าพารามิเตอร์สำหรับความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นหนึ่งระดับ

---

[153] Joseph Seltzer and Bernard M. Bass, “Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration,” Journal of Management 16, 4 (1990): 693.

[154]Ronit Bogler.Educational, “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction,” Administration Quarterly 37, 5 (2001) : 662-683.

สนับสนุนผลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมภาวะสมาชิกขององค์การ ความยุติธรรม และความไว้วางใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[155]

เฮอร์สโควิท์ช และเมเยอร์(Herscowitch and Meyer) ได้ตรวจสอบข้อผูกมัดที่จะเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการอย่างมีประสิทธิผลพบว่าข้อผูกมัดต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับข้อผูกมัดที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลในระดับสูง และสรุปว่าข้อผูกมัดที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีต่อผู้นำของผู้ตามในระดับสูง[156]

ซารอน เค. เมอร์ฟีได้ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษากับผลลัพธ์ของครู: ความพยายามพิเศษ ประสิทธิผล และความพึงพอใจ(The Relationships of Transformational/ Transactional Leadership Behavior of Elementary School Principles with Teacher Outcomes: Extra Effort, Effectiveness and Satisfaction) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายในรูปของความพึงพอใจของครู การรับรู้ของครูเกี่ยวกับประสิทธิผล ความเต็มใจของครูที่จะใช้ความพยายามพิเศษ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและครูในระบบโรงเรียนของรัฐ ครูประถมศึกษารวมทั้งสิ้น 470 คน และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 47 คนได้รับเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วม 43% ของครู(N = 253) ตอบแบบสอบถามและ91% ของผู้บริหารสถานศึกษา (N = 43)ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ส่งกลับมาสามารถใช้ได้ 50% เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำและความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามพิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[157]

---

[155]Rajnanini Pillai et al,“Fairness Perceptions and Trust as for Transformational and Transactional Leadership:A Two-Sample Study,” Journal of Management 25,6 (1999) :897.

[156]Lynne Herscowitch and John P. Meyer, “Commitment to Change Extension of a Three-Component Model,” Journal of Applied Psychology 87, 3 (2002) : 474.

[157]Sharon K. Murphy, “The Relationships of Transformational/Transactional Leadership Behavior of Elementary School Principles with Teacher Outcomes: Extra Effort, Effectiveness and Satisfaction,” Dissertation Abstracts International 64 , 8(February 2004):1005-A.

นิโคล เอ. กิลเลซพาย และลีออน มานน์(Nicole A. Gillespie, Leon Mann)ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและค่านิยมร่วม : การสร้างกลุ่มของความไว้วางใจ (Transformational Leadership and Shared Values : The Building Blocks of Trust)โดยศึกษาความไว้วางใจระหว่างบุคคลซึ่งเป็นศูนย์กลางในการทำให้ประสิทธิผลของทีมยั่งยืน ในขณะที่ผู้นำแสดงบทบาทเบื้องต้นในการสร้างและพัฒนาความไว้วางใจ การวิจัยที่ศึกษาการปฏิบัติเชิงภาวะผู้นำเฉพาะซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้นำทีม การศึกษานี้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างชุดของการปฏิบัติเชิงภาวะผู้นำ(การเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยน และการให้คำปรึกษา)และความไว้วางใจของสมาชิกในผู้นำในทีมการวิจัยและพัฒนา ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมาชิกจากทีมของโครงการ 83 ทีม ผลการวิจัยพบว่าทั้ง 3 องค์ประกอบร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความไว้วางใจต่อผู้นำของสมาชิกทีม 67% กล่าวคือ ให้คำปรึกษาสมาชิกทีมเมื่อตัดสินใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม และแลกเปลี่ยนค่านิยมร่วมกับผู้นำ ความไว้วางใจผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิผลของผู้นำ[158]

วิชัย จันทวงศ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครู เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาในภาพรวม[159]

เอ็ม เฟอร์นันโด และ วาย ยาง (M. Fernando and Y. Yang) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรม โดยใช้รูปแบบสื่อกลาง (Mediation Model)ของบารอนและเคนนี (Baron and Kenny)ซึ่งคิดขึ้นในปี 1986 และรูปแบบสื่อกลางของปาร์คเกอร์(Parker) ซึ่งคิดขึ้นในปี 2003 สำหรับสื่อกลางที่มีศักยภาพ (Potential Mediation)ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ความไว้วางใจ (Trust) และความพึงพอใจทั่วไป (Genneral Satisfaction)กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบาทหลวงและสมาชิกของโบถส์เซ็นท์หลุยส์ มิสซูรี สหรัฐอเมริกาที่ใช้ภาษาจีน

---

[158]"Transformational Leadership and Shared Values : The Building Blocks of Trust," Journal of Managerial Psychology 19 ,6 (2004): 588.

[159]วิชัย จันทวงศ์, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547).

ในการสื่อสารจำนวน 6 คน และใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร จำนวน 3 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมมุ่งงาน และข้อผูกมัดในการเปลี่ยนแปลง 3 แบบ ส่งผลทางบวกต่อสมาชิกที่ใช้ภาษาจีนในการสื่อสาร ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมมุ่งคน และระดับความไว้วางใจในตัวบาทหลวง ตลอดจนความพึงพอใจในองค์การส่งผลทางบวกต่อสมาชิกที่ใช้ภาษาจีนในการสื่อสาร[160]

ดังนั้น ความไว้วางใจและความพึงพอใจจึงเป็นสื่อกลางที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ซึ่งแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้นำและระดับข้อผูกมัดที่จะเปลี่ยนแปลงของผู้ตามถูกทำให้เป็นสื่อกลางโดยผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำต่อทัศนคติของผู้ตามต่อผู้นำ นอกจากนี้ ปีเตอร์ กัลเบรท(Peter Galbraith)เห็นด้วยกับนักคิดเชิงระบบที่ว่าระบบที่ซับซ้อน(complex system)แตกต่างจากระบบธรรมดา(simple system) และเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำในระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบที่สิ้นเปลืองมีพลวัตการจัดการระบบของตนเอง ภาวะผู้นำยิ่งซับซ้อนยิ่งลึกซึ้ง และยิ่งท้าทายกว่าแบบวิถี(style) คุณลักษณะ(trait) หรือการรวมแบบวิถี(style)และสถานการณ์ และสำคัญกว่าพฤติกรรมการจัดการที่มีประสิทธิผล ดังนั้น จึงควรประยุกต์ใช้แนวคิดจาก “ทฤษฎีไร้ระเบียบ” (Chaos Theory) กับการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของระบบพลวัตที่ไม่เป็นเส้นตรง (behavior of non-linear dynamic systems) ในองค์การ[161]

การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

(Sustainable Educational Reform)

ธรรมชาติของระบบในโลก เป็นระบบที่ไม่มีความสมดุล องค์การทางการศึกษาจึงเป็นระบบเปิดในความไม่สมดุลเนื่องจากระบบเปิดสู่สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความไร้ระเบียบ (Chaos) ความไร้ระเบียบ(disorder) อาจจะเป็นสัญญาณที่ดีเกี่ยวกับระบบการศึกษาที่เข้มแข็ง ใช้นโยบายจุดประกายให้องค์การเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตแบบจริงจังและยั่งยืนโดยการคิดนอกกรอบ (outside the square) องค์การทางการศึกษาจึงต้องประกอบด้วยหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ

---

[160]M. Fernando and Y. Yang, “Transformational Leadership in a Cross-cultural Setting,” Australia, New Zealand Acadamy of Management (ANZAM),Queensland, (December 2006):1.

[161]Peter Galbraith, “Chaos Mini Theme Organizational Leadership and Chaos Theory Let ‘ss Be Careful,” Organizational Leadership (2003) : 9-11.

คือหลักของการปรับตนเอง(Self Renewal) และหลักของการจัดระเบียบตนเอง (Self Reorganization) ลักษณะไม่สมดุลในระบบเป็นที่มาของระเบียบใหม่ ความแตกต่างของปัจจัยนำเข้าเพียงเล็กน้อยสามารถทำให้เกิดความแตกต่างมากมายมหาศาลในด้านผลผลิตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้นำต้องกำหนดสิ่งที่ตนเองควรจะเป็นหรือจะเป็น และเสนอสิ่งที่ต้องการเพื่อระบบ ต้องเป็นนักตัดสินใจและยึดมั่นในสิ่งที่ตัดสินใจ นำการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพสู่ระบบ ทฤษฎีไร้ระเบียบเสนอแนะว่าปัจจัยนำเข้าเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล ผู้นำต้องเข้าใจพลวัตของกระบวนการการปรับเปลี่ยนตนเอง(Self Renewing process) และกระบวนการจัดระเบียบองค์การด้วยตนเอง (Self Reorganizing process) ระบบมีโครงสร้างที่สิ้นเปลือง (disparity)ระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบที่มีโครงสร้างสิ้นเปลืองระบบหนึ่งจึงจำเป็นต้องนำพลังงาน (energy)เข้าสู่ระบบ และส่งผลผลิตออกจากระบบ ปัจจัยนำเข้าเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งเล็กน้อยมาก แต่อาจเป็นจุดเริ่มต้นในการท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ[162]

การปฏิรูปการศึกษา

ฟูลแลน (Fullan) กล่าวว่าในภาพกว้างวัฒนธรรมคุณภาพสูงมีความสำคัญ และตั้งแต่ ปี 1990 จนถึงปัจจุบันเรื่องที่นักวิชาการสนใจมี 2 เรื่อง คือ การปฏิรูปในวงกว้าง(large scale reform) และความยั่งยืน(sustainability)[163]มุมมองเกี่ยวกับระบบต้องการความเข้าใจองค์รวมในรูปของการมีปฏิสัมพันธ์ของระบบย่อยที่เป็นองค์ประกอบ ขอบเขต ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ผลป้อนกลับ และความสัมพันธ์ในระบบการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์กลางของการศึกษาของรัฐ สถานศึกษารวมถึงองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันยิ่งใช้มุมมองเชิงระบบในการสนับสนุนการวางแนวทางการปฏิรูปการศึกษายิ่งทำการเปลี่ยนแปลงยั่งยืนมากขึ้น[164]ซึ่งแคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการนำเข้าพลังจากสภาพแวดล้อม(ทรัพยากร คน ฯลฯ) การส่งผ่าน (เปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่ระบบ)การผลิตผลผลิต (ส่งทรัพยากรที่ได้ออกสู่

---

[162]Ibid.

[163]Denis Sparks, “Interview with Michael Fullan,” Journal of Staff Development. 24, 1(Winter 2003) : 3.

[164]What is Systemic Reform.The National Science Education, Systemic Standards[Online], accessed 21 October 2007. Available from http://www.nationalacademies.org/rise/backg3.htm.

สภาพแวดล้อม) การส่งผ่านปัจจัย(ส่งผ่านพลัง/ทรัพยากร)มีการให้ผลป้อนกลับ มีการรักษาสภาพให้คงที่และเป็นพลวัตเพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอด และมีหลายเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายเดียวกัน[165]

สำหรับประเทศไทย ได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 นั้น มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน[166] อย่างไรก็ตามผลการปฏิรูป 10 ปีที่ผ่านมาพบว่ามีจุดอ่อน และข้อจำกัดมากมาย โดยเฉพาะด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน/สถานศึกษา รัฐบาลปัจจุบันจึงมุ่งเน้นให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ซึ่งในการนี้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้เร่งรัดให้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยกำหนดเป็นข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อคราวประชุม วันที่ 18 สิงหาคม 2552 ข้อเสนอดังกล่าวมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา คือ ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยศึกษาประเด็นปัญหาหลักในการศึกษา และการเรียนรู้ที่ยึดโยงกัน และเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่มีเพียงจุดใดจุดหนึ่งแยกจากกัน ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนทัศน์การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรม จริยธรรมเข้ามาเป็นครู คณาจารย์ และปรับระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ[167]เป้าหมาย คือ ภายในปี 2561 มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยเน้นประเด็นหลัก 3 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

---

[165]Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (USA: John Wiley & Sons Inc., 1966), 23-30.

[166]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : สกศ.,2552), 13.

[167]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทรรศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ : สกศ.,2552), 13.

และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษาซึ่งจะส่งผลให้คนไทยยุคใหม่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดชีวิต สามารถสื่อสาร คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ และมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะในการดำรงชีวิตและทำงานอย่างเหมาะสม ได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเสมอภาค[168] และได้กำหนดประเด็นสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการหลัก คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่โดยพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ รวมทั้งแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์[169] พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ[170] ด้วยการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จูงใจให้ครูและผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนให้เพียงพอ เพื่อให้ครูได้ทำหน้าที่พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่และมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง[171] พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่นๆ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชน/ท้องถิ่น/สังคมให้เอื้อต่อการศึกษาและเรียนรู้ ระดมทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน และผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน/ท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ในชุมชน/ท้องถิ่น[172]พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ด้วยการนำระบบบริหารจัดการใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามศักยภาพและความพร้อม มีแผนส่งเสริมเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งและความพร้อม สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ พัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยให้มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติ และกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทางพิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติ การเข้าสู่ตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้า และระบบจูงใจ[173]

---

[168]เรื่องเดียวกัน, 11-13.

[169]เรื่องเดียวกัน, 14.

[170] เรื่องเดียวกัน, 18.

[171] เรื่องเดียวกัน, 20-21.

[172]เรื่องเดียวกัน, 21-22.

[173]เรื่องเดียวกัน, 22-27.

จุดแตกหักของการปฏิรูปการศึกษา ในช่วงปี พ.ศ. 2553 - 2565 คือ เรื่องคุณภาพการศึกษาที่ต้องเพิ่มในการศึกษา โดยคำนึงถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และสร้างนักเรียนที่มีความดียึดความถูกต้องชอบธรรม สิ่งสำคัญที่สุดของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ครู ซึ่งต้องแสวงหาคนที่เหมาะสม นอกจากนี้ต้องพัฒนาครูประจำการให้ดีและเก่งขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาต้องออกแบบการศึกษาให้ครูสอนดีที่สุด และนักเรียนเรียนได้ดีที่สุด[174]

ความยั่งยืน (Sustainability)

ความยั่งยืน คือ ความสามารถของระบบที่จะดำเนินภารกิจในบริบทที่ซับซ้อนของการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมเชิงลึกของเป้าประสงค์ของมนุษย์[175]

การกำหนดความยั่งยืน(Defining Sustainability)

"ความยั่งยืน" เป็นคำที่มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเกี่ยวกับ "การพัฒนาแบบยั่งยืน" ซึ่งเริ่มกำหนดขึ้นตามความต้องการการพัฒนาที่เป็นความต้องการจำเป็น ซึ่งสามารถทำให้ชีวิตยั่งยืน ความยั่งยืน คือ การทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผลกระทบต่อมนุษย์และความสามารถในการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และระบบสังคม ความสมดุลระหว่างการพัฒนา และโลกธรรมชาติต้องการการนำจริยธรรมในเรื่องความยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินชีวิต หรือวิถีชีวิต(life style) และความคาดหวังใหม่ เพื่อทำให้แน่ใจในความอยู่รอด[176] ความยั่งยืน คือ ความสามารถของระบบที่จะดำเนินภารกิจในบริบทที่ซับซ้อนของการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมเชิงลึกของเป้าประสงค์ของมนุษย์[177]

ฟูลแลน(Fullan)ให้คำจำกัดความของความยั่งยืนว่า ความสามารถของระบบที่จะดำเนินงานในความซับซ้อน ของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งตรงกับค่านิยม/เป้าประสงค์

---

[174]เกษม วัฒนชัย, "การเสวนาระดมความคิดเห็น เรื่องทิศทางเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในทรรศวรรษที่ 2 จัดโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาร่วมกับองค์กรหลักของกระทรวงศึกษาธิการ," 2552.

[175]Pualla M.Leadership and Sustainability ,Corwin,2004,16.

[176]"Towards Sustainability: Learning for Change, BC Roundtable [Online], accessed 18 February 2008. Available from http://votefin.com// feedback.htm

[177]M. Pualla, Leadership and Sustainability (Thousand Oaks:CA Corwin,2004),25.

ของมนุษย์[178] ฮากรีฟและฟิงค์(Hargreaves) & Finkให้ความหมายของความยั่งยืน ว่าเป็นภาวะผู้นำและการพัฒนาซึ่งคงไว้ และพัฒนาการเรียนรู้เชิงลึกสำหรับทุกคนซึ่งแพร่หลายและคงอยู่ในวิถีทางที่ปราศจากอันตรายเพื่อสร้างสรรค์ผลประโยชน์ในทางบวกสำหรับผู้อื่นที่อยู่รอบข้างทั้งในปัจจุบันและอนาคต[179]

ไมเคิล ฟูลแลน(Micheal Fullan) เน้นว่าความยั่งยืน คือ ความสามารถของระบบในการดำเนินพันธกิจในสภาพที่ซับซ้อนของการพัฒนาแบบต่อเนื่องซึ่งเป็นไปตามค่านิยมเชิงลึกของเป้าประสงค์ของมนุษย์[180]

ฮากรีฟ และฟิงค์(Hargreaves & Fink) ระบุว่ามาตรฐานและความยั่งยืน คือ การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และมีการทดสอบ ไม่ใช่การทดสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์และจัดการเรียนรู้[181]

พัฒนาการของคำ “ความยั่งยืน” เริ่มจาก ปี ค.ศ. 1980 โดยเลสเตอร์ บราวน์(Lester Brown) ผู้ก่อตั้งสถาบันเวิร์ลวอช(World Watch Institute) ในปีค.ศ. 1987 รายงานของบลันด์แฮนแห่งคณะกรรมการว่าด้วยการสภาพแวดล้อมและการพัฒนาของโลกได้ให้คำจำกัดความของ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ในปีค.ศ. 1992 การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยสภาพแวดล้อมและการพัฒนา ที่เมืองริโอเดอจาเนโรได้กำหนดการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ในปีค.ศ. 2002 การประชุมโจฮันเนสเบิร์กซัมมิทได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาในทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน และในปีค.ศ. 2005 คือ ปีแห่งการเริ่มต้นทศวรรษการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ[182]

---

[178]M. Fullan, Leadership and Sustainability: Systems Thinkers in Action(Thousand Oaks, CA:Corwin.2005),ix.

[179]Hargreaves,A and D.Fink, Sustainable Leadership(San Francisco:Jersey-Bass. ,2005), 17.

[180]Micheal Fullan.2005, p.ix.

[181]Hargreaves and Fink, “The Battle for Real Learning:Sustainability VS. Standardization,”2007, 1.

[182]Ibid.

องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของความยั่งยืน[183]

จากการศึกษาคำจำกัดความของ “ความยั่งยืน” จากประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งมีอยู่หลากหลาย รวมทั้งคำจำกัดความของ “การพัฒนาแบบยั่งยืน” ซึ่งกำหนดโดยสภาบรันด์แลนด์ (Brundland Commission) หลังจากพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว ทีมงานประเทศญี่ปุ่นเพื่อความยั่งยืน (Japan For Sustainable หรือ JFS)สรุปว่า“ความยั่งยืน” มาจากองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ กล่าวคือ

1. ความสามารถและทรัพยากร(Capacity and Resource) เพื่อการดำรงชีวิตอยู่แบบพึงพอใจทางสังคมและเศรษฐกิจ ท่ามกลางทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด และใช้ความสามารถ ตลอดจนการพิจารณาด้านจิตใจในเรื่องความประทับใจ

2. ความเป็นธรรมข้ามกาลเวลา(Fairness across Time) เพื่อรับช่วงสืบทอดจากคนรุ่นก่อนและส่งผ่านสู่คนรุ่นต่อไปอย่างถูกต้อง

3. ความเป็นธรรมตามสถานที่(Fairness across Space) เพื่อกระจายความมั่งคั่ง สินค้า และทรัพยากรระหว่างชาติและบริเวณโดยรอบด้วยวิธีการแห่งความเสมอภาคและไม่มีการแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

4. ความหลากหลาย(Diversity) เพื่อยอมรับความหลากหลายของแต่ละบุคคล เผ่าพันธุ์ วัฒนธรรม

5. ความตั้งใจของมนุษย์และการสร้างเครือข่าย(Human Will and Networking) ความตั้งใจของแต่ละบุคคลในการสร้างสังคมที่ดีขึ้น สร้างเครือข่ายโดยใช้การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันแบบยืดหยุ่นและเปิด และการมีส่วนร่วมทางสังคม

เพื่อทำให้บริบทของ “ความยั่งยืน” เป็นที่เข้าใจมากขึ้น ทีมงานประเทศญี่ปุ่นเพื่อความยั่งยืนได้นำ 4 สาขาซึ่งมาจากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของความยั่งยืน” หรือ “Sustainability Compass” ซึ่งพัฒนาโดย อาลัน แอทคิสสัน(Alan Atkisson) ที่ปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อมของสวีเดนโดยอ้างถึงความคิดเกี่ยวกับสาเหตุ 3 ประการ(triple bottom line) ซึ่งได้รับการสนับสนุน โดยคณะผู้ริเริ่มจัดทำรายงานระดับโลก(Global Reporting Initiative หรือ GRI)และคณะ คือ

---

[183]What is Sustainability? [Online], accessed 19 February 2008. Available from http://www.japanfs.org/en/view/framework.html

1. ธรรมชาติ(Nature) คือ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติทั้งระดับโลกและระดับท้องถิ่น รวมทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับศักยภาพด้านทรัพยากร และความหลากหลายทางชีวภาพ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความยั่งยืน

2. เศรษฐกิจ(Economy) คือ สิ่งต่างๆที่ทำให้มนุษย์ร่ำรวยขึ้น และทำให้มนุษย์ผลิตสินค้าและบริการได้ง่ายขึ้น ซึ่งถือเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั่วไป

3. สังคม(Society) คือ กิจกรรมทางสังคม รัฐบาล โรงเรียน ชุมชน ฯลฯ ซึ่งเป็นการสรุปเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์

4. ความสุข(Well-being) คือ สัจจการแห่งตน(self actualization) การแสวงหาความสุข (pursuit of happiness) การมีส่วนร่วมทางสังคม(social participation) และการพัฒนาคุณภาพชีวิต (improvement of quality of life)

ทีมงานประเทศญี่ปุ่นเพื่อความยั่งยืนให้คำจำกัดความของ ความยั่งยืนว่า ความยั่งยืน หมายถึง การกระทำโดยมนุษยชาติซึ่งยอมรับความหลากหลายของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหมด ยอมรับ การดำรงชีวิต ธรรมชาติ อาชีพ และวัฒนธรรมสู่รุ่นต่อไป โดยใช้ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และการสร้างความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันกับเป้าประสงค์ในการสร้างสังคมที่ดีกว่า รวมทั้งแสวงหาความสุขที่มากที่สุดในปริมาณที่มากที่สุดตามกาลเทศะ

การเลือก “ดัชนีความยั่งยืน” [184]

กรอบสำหรับการเลือกดัชนีความยั่งยืน ในการเลือกดัชนี มีองค์ประกอบที่มีค่า 5 ประการ(ความสามารถและทรัพยากร ความเป็นธรรมตามเวลา ความเป็นธรรมตามสถานที่ ความหลากหลาย ความตั้งใจของมนุษย์ และการสร้างเครือข่าย) และ 4 สาขา (ธรรมชาติ (Nature)เศรษฐกิจ(Economy) สังคม(Society) และความสุข(Well-being) ในการสร้างกรอบแนวคิดมาตรฐานการเลือกตัวชี้วัด (Standards of choosing indicators)

ในการปฏิบัติงานใช้มาตรฐานตามแนวทาง ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมทุกลักษณะของความยั่งยืน แต่เป็น “ตัวชี้วัดหลัก” ที่ช่วยในการวัดลักษณะที่สำคัญของความยั่งยืน กล่าวคือ

---

[184] Sustainability Indicators [Online], accessed 19 February 2008. Available from http://www.japanfs.org/en/view/index/index.html

1) การเป็นตัวแทน/สำคัญ 2) การตรงกับกรณี 3) การปฏิบัติ 4)การเป็นสัญญลักษณ์ 5) การสามารถเข้าใจได้ 6)การสามารถเปรียบเทียบได้ 7)การมุ่งเน้นกระบวนการ 8)การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย 9)การมีความหมายสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย 10) ความเป็นธรรม

การเปลี่ยนสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนมีความซับซ้อน ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับเส้นทางการเปลี่ยนแปลงองค์การของ คลาร์ก อาร์ เบอร์ตัน(Clark R. Burton) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของระบบราชการจากระบบที่สนใจในสภาพที่มั่นคงสู่ระบบที่สนใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง พบว่ามีหลัก 3 ประการของความยั่งยืน (Three Principles of Sustainability) กล่าวคือ (1) องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นองค์ประกอบของความยั่งยืน เมื่อมีการทำให้การเคลื่อนไหวภายในองค์ประกอบเกิดขึ้นตลอดเวลา (2) องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นองค์ประกอบของความยั่งยืน เมื่อองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น และมีการบังคับใช้กฎหมายใหม่ในลักษณะขององค์การแบบใหม่ (3) การมีปฏิสัมพันธ์ที่แนบแน่น และการเคลื่อนไหวภายในองค์ประกอบที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังเช่นที่องค์การแสดงบทบาทพื้นฐาน คือ การตัดสินใจที่จะนำไปสู่เส้นทางเฉพาะ ซึ่งเป็นเจตจำนงร่วม บุคลากรสร้างมากกว่าค้นหาความต้องการ ความต้องการจำเป็น และความสนใจ การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความต้องการ ต้องเป็น และสิ่งที่ถูกต้องการ ซึ่งทำให้เกิดความสนใจ[185]

ความยั่งยืนและการสร้างคุณค่า(Sustainability and Value Creation)

ความยั่งยืนและการลงทุนเชิงความยั่งยืน

คำ “ความยั่งยืน” สามารถมองในลักษณะเป็นสภาพที่มีจุดแข็ง คงทน ได้รับการดูแลและสนับสนุนอย่างดี องค์การที่ยั่งยืน คือ องค์การที่มีสภาพดี มีจุดแข็งและคงทน หุ้นส่วนทางธุรกิจน่าพึงปรารถนา และเป็นผู้แข่งขันที่น่ากลัวในตลาด ซึ่งแซม(Sam)เน้นเรื่องระดับของคุณค่าที่เป็นธรรม(fair valuation) องค์การจะได้รับประโยชน์ในเชิงการแข่งขันจากการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน เนื่องจากตำแหน่งการแข่งขันกำหนดส่วนแบ่งมูลค่าเพิ่มในภาพรวม องค์การที่ยั่งยืนอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการสร้างคุณค่า ในการกำหนดและวิเคราะห์องค์การที่ยั่งยืน แซมกำหนดองค์การซึ่งจะนำองค์การประเภทเดียวกันในการสร้างคุณค่า กำหนดคุณค่าเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์การเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสนอแนะการลงทุนในองค์การที่มีตำแหน่งที่ได้รับประโยชน์ในเชิงการแข่งขันจากการพัฒนาอนาคต ซึ่งราคาไม่ได้สะท้อนประโยชน์ในเชิงการแข่งขัน ดังนั้น

---

[185] R. Clark Burton, Creating Entrepreneurial University: Organizational Pathways of Tranformation (New yek:Oxford Pergammon Press,1998) ,75.

แซมเน้นการเพิ่มคุณค่าโดยการจำแนกและกำหนดจำนวนโอกาสการลงทุนตามสัญญาเพื่อผู้รับบริการ[186]

ผลการปฏิบัติงานที่มีความยั่งยืนและมีคุณค่า

องค์การในสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขันมีข้อยกเว้นมากมาย คือ ไม่คำนึงถึงระดับของกฎหมายที่บังคับใช้ มีเกือบทุกช่องทางในการให้บริการ และก้าวหน้าผ่านการแข่งขันในเศรษฐกิจแบบตลาดเสรี ตำแหน่งการแข่งขันได้รับการจัดโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในตลาด การกำหนดส่วนแบ่งของมูลค่าเพิ่มในภาพรวม ดังนั้นตำแหน่งการแข่งขันในตลาดจึงมีความสำคัญมาก

มิติของความยั่งยืน(Dimensions of Sustainability)

การวัดปัจจัยนำเข้า(inputs) กระบวนการ(processes)ผลผลิต(outputs) และผลกระทบ(impacts)ในการวัดผลการปฏิบัติงาน จากมุมมองเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความเป็นเจ้าของ ผลกระทบ และความยั่งยืนของการสร้างศักยภาพ การวัดผลกระทบไม่มีความหมายในการประเมินความสำเร็จของการสร้างศักยภาพ ความเป็นเจ้าของทักษะและสถาบันทำให้เกิดผลกระทบและความยั่งยืนของผลกระทบ[187]

การวัดความยั่งยืน(Measuring Sustainability)

ความยั่งยืนในการสร้างขีดความสามารถ หรืออีกนัยหนึ่งสิ่งที่ควรแสวงหาในการสร้างขีดความสามารถ คือ การวัดความยั่งยืนในการสร้างขีดความสามารถด้วยปัจจัยที่สำคัญ/จำเป็นที่สุด คือ การเงิน ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ผลกระทบ ความสัมพันธ์ ความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกต่อเนื่อง(sense of continuity)ซึ่งสำคัญสำหรับความยั่งยืน ดังนั้น บนพื้นฐานของความต่อเนื่องจะมีการกำหนดความสัมพันธ์ ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และปัจจัยอื่นๆบนฐานความยั่งยืน

1. ความยั่งยืนของทุน:เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการประเมินความยั่งยืนของการสร้างศักยภาพ ความยั่งยืนของทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทรัพยากรด้านการเงินที่ยั่งยืนซึ่งใช้ในวงจรของกิจกรรมการสร้างศักยภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ ทำให้ความต้องการจำเป็นเป็นที่พึงพอใจ ในการสร้างศักยภาพให้ยั่งยืน ทุนที่ยั่งยืนไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

---

[186]Sam, “Sustainability and Value Creation,” (April 2006) : 2.

[187]Gene Ogiogio, “Measuring Performance of Interventions in Capacity Building: Some Fundamentals,” ACBF Working Paper 2 (October 2004) : 16-20.

ที่เป็นเจ้าของทรัพยากรทั้งหมด ความยั่งยืนด้านการเงินถูกกำหนดด้วยสัดส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผลประโยชน์ที่ต้องใช้ทรัพยากรด้านการเงินซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการทุนทั้งหมดเพื่อสร้างศักยภาพ กล่าวคือ

$$\text{ความยั่งยืนด้านการเงิน} = \frac{\text{ทรัพยากรด้านการเงินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย}}{\text{ทรัพยากรด้านการเงินทั้งหมดที่ต้องการในการสร้างศักยภาพ}}$$

ดังนั้น เมื่อสัดส่วนของทรัพยากรด้านการเงินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น การสร้างศักยภาพจะแสดงโอกาสของความยั่งยืนด้านการเงินที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการสร้างศักยภาพที่มีความยั่งยืนด้านการเงินก็ยังต้องบรรลุเกณฑ์ความยั่งยืนด้านอื่นๆด้วย เนื่องจากแม้ว่าความยั่งยืนด้านการเงินจะสำคัญแต่ก็ไม่เพียงพอในการวัดความยั่งยืน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับความยั่งยืนของการสร้างศักยภาพในระยะยาว

2. ความยั่งยืนของประสิทธิผลของการสร้างขีดความสามารถ : ความยั่งยืนของประสิทธิผลของการสร้างขีดความสามารถต้องการการวัดในการประเมินความยั่งยืนในการสร้างขีดความสามารถ ประสิทธิผลในกระบวนการสร้างขีดความสามารถต้องถูกทำให้ยั่งยืนเพื่อการสร้างขีดความสามารถซึ่งมีผลกระทบอย่างต่อเนื่อง การสร้างขีดความสามารถมีประสิทธิผล หากมีผลผลิตตามแผนที่วางไว้ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายในระดับคุณภาพที่พึงประสงค์และทันเวลา ดังนั้น ความยั่งยืนของผลผลิต และระดับคุณภาพจะแฝงอยู่ในการวัดประสิทธิผล ในเชิงปริมาณการวัดประสิทธิผลที่ยั่งยืนสามารถวัดได้ โดยการเปลี่ยนแปลงผลผลิตซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายที่เกินเวลาทำงาน

$$\text{ความยั่งยืนของประสิทธิผล} = \frac{\text{(ผลผลิตที่เกิดขึ้น) เกินเวลาทำงาน}}{\text{(ระดับผลผลิตแห่งเป้าหมายที่วางแผนไว้)}}$$

3. ความยั่งยืนของประสิทธิภาพในของการสร้างขีดความสามารถ : ประสิทธิภาพของการสร้างขีดความสามารถต้องยั่งยืน ซึ่งสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากรด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพแบบต่อเนื่อง เวลาที่ใช้ในการส่งผลผลิต และยุทธศาสตร์การสร้างขีดความสามารถ ซึ่งวัดจากอัตราการเพิ่มค่าใช้จ่ายที่สัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิต-ค่าใช้จ่ายของผลผลิตที่เป็นเงินทดรอง

$$\textit{ความยั่งยืนของประสิทธิภาพ} = \frac{\textit{ค่าใช้จ่ายของการผลิตต่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้น}}{\triangle \text{ ค่าใช้จ่าย } \triangle \text{ผลผลิต}}$$

4. ความยั่งยืนของการใช้/ผลกระทบของการสร้างขีดความสามารถ : การใช้/ผลกระทบของการสร้างศักยภาพต้องยั่งยืนเพื่อความคุ้มค่า ผลกระทบสามารถวัดได้ในหลายระดับ มี 3 สาขาที่วัดได้ คือ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงสถาบัน การพัฒนากระบวนการ (กระบวนการให้คำปรึกษา กระบวนการกำหนดนโยบาย ฯลฯ) และการพัฒนาคุณภาพของนโยบายและโครงการ ดังนั้น

4.1 ผลกระทบสามารถถูกวัดด้วยผลของศักยภาพที่พัฒนาขึ้น

4.1.1 กำหนดการของการจัดส่งผลผลิตและบริการ

4.1.2 คุณภาพของผลผลิตและบริการที่จัดส่ง

4.1.3 ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนเชิงสถาบัน

4.1.4 การพัฒนากระบวนการ-ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความยั่งยืน

4.1.5 การพัฒนาการใช้และการรักษาศักยภาพ

4.1.6 การพัฒนาคุณภาพของนโยบายและโครงการ

4.2 จากการวัดสามารถใช้ได้ ดังนี้

การพัฒนากำหนดการจัดส่งการผลิตและบริการที่ยั่งยืน ซึ่งขึ้นอยู่กับการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ มีการวัดการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญ กล่าวคือ 1) คุณภาพโครงการการผลิตและบริการ (วัดโดยการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ หรือ โครงการที่ล้มเหลวทั้งหมด และ 2) ความต้องการผลผลิตและบริการ ตัวกำหนด หรือ ที่มา คุณภาพซึ่งสามารถถูกประเมิน คือ

4.2.1 การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ หรือ ความรู้ทางการตลาด

4.2.2 คุณภาพของการนิเทศในกรณีของโครงการ

4.2.3 คุณภาพของการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นการทำงานของทักษะและประสบการณ์

4.2.4 คุณภาพของการให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งสามารถถูกประเมินโดยการประเมินความต้องการจำเป็น การสำรวจผลป้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจตลาด

ความคิดสร้างสรรค์ – ซึ่งวัดโดยอัตราการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และอัตราของการเพิ่มของบริการที่พัฒนาขึ้นใหม่-ผลิตภัณฑ์และความแตกต่างของบริการที่จะสนองความต้องการจำเป็นที่มีความหลากหลาย

การพัฒนาการใช้ความสามารถ : การใช้ความสามารถวัดจากการใช้อิทธิพลของการสร้างขีดความสามารถในผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือในการออกแบบและบริหารจัดการนโยบายและโครงการ

1. ความยั่งยืนของการใช้: การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดการในการจัดส่งผลผลิตที่ต่อเนื่อง

3. ความยั่งยืนของผลกระทบ: การพัฒนาการปฏิบัติงานเชิงสถาบันที่ต่อเนื่อง

4. ประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์การที่ต่อเนื่อง

5. การพัฒนากระบวนการแบบต่อเนื่อง

6. การพัฒนานโยบายและโครงการแบบต่อเนื่อง

7. การพัฒนาการใช้และการรักษาขีดความสามารถแบบต่อเนื่อง

5. ความยั่งยืนของการดำรงขีดความสามารถ : ขีดความสามารถที่สร้างขึ้นต้องได้รับการรักษาเพื่อให้ขีดความสามารถยั่งยืนข้ามกาลเวลา เนื่องจากความยั่งยืนในการดำรงอยู่เป็นมาตรวัดที่สำคัญ ระดับการดำรงอยู่ถูกวัดจากอัตราขีดความสามารถของมนุษย์ ที่ได้รับการฝึกทักษะ

6. ความยั่งยืนของความสัมพันธ์ในการสร้างขีดความสามารถ : ในการสร้างขีดความสามารถแบบยั่งยืนเพื่อคงประโยชน์ไว้ต้องคงความสัมพันธ์ไว้ด้วย ดังนั้น ความยั่งยืนของความสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการวัดความยั่งยืน ในการสร้างขีดความสามารถให้สัมพันธ์กับความต้องการจำเป็น การสร้างขีดความสามารถถูกผลักดันโดยการประเมินความต้องการจำเป็นในการวัดความยั่งยืนของความสัมพันธ์ที่สามารถประเมินโดยส่วนแบ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงผลประโยชน์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีศักยภาพทั้งหมดซึ่งให้คำปรึกษาในการกำหนดความต้องการจำเป็นด้านขีดความสามารถและในการออกแบบการสร้างขีดความสามารถ

7. ความยั่งยืนของความเป็นเจ้าของขีดความสามารถ:ในการสร้างขีดความสามารถแบบยั่งยืนต้องตามมาด้วยการเป็นเจ้าของแบบยั่งยืนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในการดำเนินการสร้างขีดความสามารถ ซึ่งสามารถวัดจากขีดความสามารถระดับชาติ และระดับท้องถิ่นในการพัฒนานโยบายและโครงการระดับชาติ ซึ่งตรงกันข้ามกับความช่วยเหลือทางเทคนิค หรือ ภาพรวมของนโยบายและโครงการที่พัฒนาเพียงภายนอก

วิสัยทัศน์ของความยั่งยืน(Vision of Sustainability)และการกำหนดคุณค่าใหม่(New Sets of Values)[188]

การทำให้ความก้าวหน้าสู่ความยั่งยืนสัมฤทธิ์ผลนั้นจำเป็นต้องพัฒนาถ้อยคำของวิสัยทัศน์ของความยั่งยืนเพื่อให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งควรจะมีลักษณะที่เป็นจริง สามารถเป็นไปได้ รวมทั้งการสนับสนุนและความศรัทธาอย่างแรงกล้าจากสาธารณชน

แบบแผนการดำรงชีวิตและพฤติกรรมใหม่จำเป็นต่อความยั่งยืน การผลิตและผลผลิตประกอบด้วยทางเลือกที่เป็นวิถีชีวิต(lifestyle)แบบยั่งยืน

ตัวชี้วัดความยั่งยืน (Indicators of Sustainability)

1. การเปิดกว้างและทำให้สถาบันทางการเมืองมีส่วนร่วม
2. การรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ
3. ความโปร่งใสและข้อมูลสารสนเทศสมบูรณ์ในทุกกิจกรรมและผลผลิต
4. การจำแนกเชื้อชาติ เพศ และพื้นฐานอื่นๆ
5. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของความยั่งยืนเพื่อช่วยกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง
6. การผลักดันการพัฒนาคุณค่าที่มุ่งเน้นความยั่งยืน

การศึกษาเพื่อความยั่งยืนเริ่มปรากฏขึ้นในชั้นเรียน และระบบโรงเรียน การศึกษาทั่วทั้งสหรัฐอเมริกา และทั่วโลก ในกรณีศึกษาส่วนมากซึ่งวิเคราะห์โดยองค์การเอกชน ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัย และองค์การภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมูลนิธิเพื่ออนาคตของเรา(The Foundation for Our Future) ซึ่งทำงานกับโรงเรียนทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ตลอดจนการพัฒนาความเข้าใจแนวความคิด เรื่อง การศึกษาที่ยั่งยืน(sustainability education initiative) และผลกระทบต่อนักเรียน(impact on students)

การศึกษาเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนมุ่งเน้นวิธีการในการลดส่วนเกิน การวิเคราะห์เพื่อการสังเคราะห์ และการบูรณาการกี่ยวกับสิ่งที่รู้และสามารถรู้ ซึ่งในวงการการศึกษาไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะปรับเปลี่ยนจากหัวข้อทางการศึกษาที่พึงพอใจเป็นพิเศษสู่วิธีการที่เป็นระบบแบบบูรณาการมากขึ้น การมุ่งมั่นที่จะทำให้การพัฒนาความยั่งยืนประสบความสำเร็จ จะต้องฝึกนักเรียนให้คิดแบบองค์รวม(think wholistically) การศึกษาเกี่ยวกับความยั่งยืนจะเป็นการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดและเข้าใจความเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบที่ซับซ้อน

---

[188] Management of Sustainable [Online], accessed 19 February 2008. Available from http://www.gdrc.org/sustbiz/mgmt-sust.html

ในปี ค.ศ. 2007 การศึกษาเพื่อความยั่งยืนยังคงมีผลกระทบน้อยในวงการการศึกษา ซึ่งเป็นกระแสหลักในสหรัฐอเมริกา สิ่งที่เกิดขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา คือ กรอบที่เฉพาะเจาะจง และความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการศึกษาเพื่อความยั่งยืนที่ประสบความสำเร็จ งานสองอย่างที่มีอิทธิพลในการปรับรูปแบบของความเข้าใจ คือ การศึกษาเพื่อความยั่งยืน(Education for Sustainable) และการศึกษาเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน(Education for a Sustainable Future) ซึ่งทั้งสองงานมีกรณีศึกษา งานวิจัย และกรอบแนวคิดที่เสนอ แม้ว่าจะไม่มีคำสั่งระดับชาติ และวาระแห่งชาติที่แน่นอน ชัดเจน ก็มีการนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้าในการพัฒนาหลักสูตร ความรู้ ทักษะ และการรู้เกี่ยวกับแกนความเข้าใจที่สำคัญ(literacy in the key understanding central)ที่จะเป็นการศึกษาเพื่อความยั่งยืน นักทฤษฎีและนักปฏิบัติด้านการศึกษาที่ยั่งยืนมีความเห็นพ้องกันเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผู้เรียน และความรู้ที่จำเป็น ทักษะ และค่านิยม รวมทั้งเรื่องหลักสูตรความยั่งยืนที่สำคัญ

การกำหนดวิสัยทัศน์ และการวางแผนภาพอนาคต ผู้เรียนส่วนใหญ่มีมุมมองเกี่ยวกับอนาคตที่สั้นมาก ช่วงจากวันถึงสัปดาห์ซึ่งขึ้นอยู่กับภูมิหลังทางเศรษฐกิจ และปัจจัยอื่นๆ ความยั่งยืนต้องการมุมมองที่ยาว หลายรุ่นสู่อนาคต การวางแผนภาพอนาคตเสนอวิธีการที่จะผลักดันให้ผู้เรียนคิดเกี่ยวกับอนาคตและพอใจอนาคต การศึกษาเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน สร้างความยั่งยืนมากมาย เน้นหลักสูตรอนาคตวิสัยทัศน์ มูลนิธิเพื่ออนาคตของเราได้พัฒนาโปรแกรมการศึกษาการวางแผนภาพอนาคต คือ การปรับรูปแบบอนาคตของเราซึ่งสามารถทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการที่จะพัฒนาภาพอนาคตแบบจริงจัง การกำหนดวิสัยทัศน์ และการวางแผนภาพอนาคตจะได้รับการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นในสหรัฐอเมริกา ดังนั้น ความเป็นไปได้สำหรับความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและความพยายามในโลกของความเป็นจริงก็จะพัฒนาขึ้น[189]

ความยั่งยืน

ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาซึ่งทั่วโลกเน้นการปฏิบัติเชิงนวัตกรรม ความยั่งยืนต้องการการพัฒนาแบบต่อเนื่อง(continuous improvement) การปรับตัว และการแก้ปัญหาร่วมในมุมมองของการท้าทายที่เกิดขึ้น[190]ผู้นำที่ตั้งใจปฏิรูปการศึกษาแบบต่อเนื่องจะยอมให้แต่ละบุคคล

---

[189] Sustainability Thought [Online], accessed 19 February 2008. Available from http://www.sustainabilitythoughts.org

[190] Michael E. Fullan, Leadership & Sustainable: System Thinkers in Action (California:Corwin Press, 2005),22.

เรียนรู้จากกันและกันและปรับเพื่อพยายามดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของตน หากปราศจากการวางแผนเพื่อความยั่งยืน ซึ่งเป็น “การปฏิรูปที่ลึก กว้าง และคงอยู่เป็นระยะเวลายาวนาน การแสดงภาวะผู้นำทางการศึกษาส่วนใหญ่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่คงอยู่ในพัฒนาในวงกว้างในระยะเวลาอันสั้น ”[191]ดังนั้น การวางแผนเพื่อความยั่งยืนจะเป็นเสมือนนโยบายหลักประกัน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การทราบวิธีการนำสู่การปฏิบัติเชิงนวัตกรรมเป็นกุญแจสู่การปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง[192]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบของความยั่งยืนที่ขึ้นต่อกัน

1. การบริการด้วยเป้าประสงค์เชิงคุณธรรม(public service with a moral purpose)

2. การมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงบริบท(commitment to changing context)ในทุกระดับ

3. การสร้างความสามารถแนวข้าง(rateral capacity building)ผ่านเครือข่าย

4. การสามารถตรวจสอบได้เชิงปัญญา(intelligent accountability)และความสัมพันธ์ในแนวตั้ง(vertical relationship) ครอบคลุมการสร้างความสามารถและความรับผิดชอบ

5. การเรียนรู้เชิงลึก(deep learning)

6. การมีพันธะผูกพันแบบทวิภาคี(dual commitment)กับผลระยะสั้นและระยะยาว

7. การสร้างพลังครบวงจร(cyclical energizing)

8. วิธีการของภาวะผู้นำ(lever of leadership)

ความยั่งยืนไม่ใช่ผลิตภาพสุดท้าย ความยั่งยืนเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงตัวเอง ความยั่งยืนที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับการทำให้คุณค่ายั่งยืน ซึ่งต้องการการเปลี่ยนแปลง ความยั่งยืนต้องประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงและการคงไว้ ต้องสร้างดุลยภาพระหว่างสภาพปัจจุบันและการพัฒนาอนาคต

ความยั่งยืนคือ ความสามารถของการดำเนินการโดยใช้ความเชื่อและค่านิยมหลักในการแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่คงไว้ซึ่งผลการพัฒนาโดยเน้นลักษณะที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้การปฏิรูปการศึกษายั่งยืน

---

[191] A. Hargreaves and D. Fink, “The Seven Principles of Sustainable,” Leadership:Leadeing in Tough Times 61, 7(2003) : 8.

[192] T.E.Deal and K. D.Peterson, Shaping School CultureSan (Fransisco:Jossey-Bass,1999),138.

ลักษณะของความยั่งยืน

1. ความยั่งยืนเป็นไปได้เมื่อการนำสู่การปฏิบัติเต็มรูปสัมฤทธิ์ผล

ความยั่งยืนเป็นจุดสุดท้ายของความต่อเนื่องในการนำสู่การปฏิบัติ ครูเชี่ยวชาญในการสอนและสามารถ และสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่มในการบริการเพิ่มผลลัพธ์ของนักเรียน สถานศึกษาซึ่งมีการพัฒนาสมรรถนะการนำแนวทางการปฏิรูปการศึกษาสู่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล พร้อมที่จะก้าวสู่ขั้นต่อไปในการทำให้การปฏิรูปการศึกษายั่งยืน การปฏิบัติซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องสะท้อนความสามารถที่จะใช้ปัจจัยที่สำคัญซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติที่สำเร็จ ปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วยการสนับสนุนและภาวะผู้นำในสถานศึกษา การพัฒนาความเป็นมืออาชีพแบบบูรณาการและต่อเนื่อง ชุมชน/การสนับสนุนภายนอก การบูรณาการการปฏิรูปการศึกษาสู่โครงสร้างสถานศึกษา การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน และการประเมินผลระหว่างดำเนินการ

2. ความยั่งยืนขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ

ความยั่งยืนฝังตรึงในบริบทและวัฒนธรรมขององค์การในลักษณะ “วิถีการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ระบบค่านิยมที่สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีความสำคัญ องค์การจะทำให้สิ่งต่างๆยั่งยืน ซึ่งมีความหมายและสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมาย” ซึ่งในการนี้วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมีวิสัยทัศน์ร่วมในการริเริ่มซึ่งสามารถการแยกตัวของทีมงาน เพิ่มสมรรถนะของสถานศึกษา จัดการดูแล สภาพแวดล้อมเชิงผลิตภาพ และส่งเสริมคุณภาพให้เพิ่มขึ้น เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมสถานศึกษาสามารถทำให้สถานศึกษากลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การสื่อสารและความร่วมมือของทีมงานระหว่างการดำเนินการมีความสำคัญสูงสุดต่อการทำให้ความยั่งยืนในการปฏิรูปการศึกษาอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะเป็นศูนย์กลางของการสร้างวัฒนธรรมและสมรรถนะในสถานศึกษา ซึ่งต้องเข้าใจว่าสมรรถนะสถานศึกษาประกอบด้วยความรู้และทักษะของครู ความคาดหวังของนักเรียนและทรัพยากร วัฒนธรรมสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำถูกต้องเป็นส่วนสำคัญที่สุดของสมรรถนะสถานศึกษาในการทำให้การปฏิรูปการศึกษายั่งยืน

3. ความยั่งยืนประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

การวางแผนความยั่งยืน คือ การระบุสิ่งที่จะต้องยั่งยืน ระบุองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษา วิธีการที่ครูจะพัฒนาทักษะที่เป็นความต้องการจำเป็นในการจัดกระบวนการ

เรียนรู้ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนความยั่งยืน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อการทำให้การปฏิรูปยั่งยืน[193]

4. ความยั่งยืนต้องการการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำต้องมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและทำให้การปฏิรูปนานขึ้นโดยการขยายและปรับการปฏิรูปการศึกษา หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่การปฏิรูปการศึกษาจะต้องเผชิญกับแรงผลักดันซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัด ภาวะผู้นำสามารถส่งเสริมความยั่งยืนโดยการคาดการณ์ การใช้อิทธิพล และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพมีประสิทธิผล
การศึกษาตลอดเวลา

5. ความยั่งยืนต้องเข้าถึงจากมุมมองเชิงระบบ

การทำให้การปฏิรูปการศึกษายั่งยืนต้องเข้าถึงจากมุมมองเชิงระบบซึ่งมีรากฐานจากนโยบาย วิธีดำเนินการ และการปฏิบัติในระดับรัฐ กลุ่มโรงเรียน สถานศึกษาและห้องเรียน สัมฤทธิผลของนักเรียนเป็นผลจากคุณภาพการสอนของครู การสอนของครูเป็นผลโดยตรงของสมรรถนะของสถานศึกษา และสมรรถนะสถานศึกษาได้รับผลโดยตรงจากนโยบายของกลุ่มโรงเรียนและรัฐ แผนงาน มาตรฐาน กระบวนการจ้างและส่งเสริม และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ มีปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนเกิดขึ้นระหว่างการปฏิรูปการศึกษาและปัจจัยเชิงบริบท กล่าวคือ วัฒนธรรมสถานศึกษา สมรรถนะ ภาวะผู้นำ และนโยบายในสถานศึกษาและกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้บรรลุความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจำเป็นต้องปรากฏ การเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืนประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อสมรรถนะถูกกระจายผ่านระบบซึ่งความคุมความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา

6. ความยั่งยืนสามารถและควรจะถูกวางแผนและประเมินเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การวางแผนความยั่งยืนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้การปฏิรูปการศึกษายั่งยืน และแผนดังกล่าวควรจะกำหนดให้เป็นไปได้มากที่สุดในการปฏิรูปการศึกษา องค์ประกอบสำคัญของแผนความยั่งยืนประกอบด้วยวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารแบบจริงจัง การบริหารจัดการ และระบบการประเมิน

7. ความยั่งยืนเป็นเพียงส่วนที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญแทนการระดมทุน

แผนความยั่งยืนจะระบุสิ่งที่จะต้องทำให้ยั่งยืน ทรัพยากรที่จำเป็น และวิธีการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้น

---

[193]RMC Research Corporation, "Reading First Sustainability," 2009, 3.

การทำให้เห็นความยั่งยืนในลักษณะส่วนหนึ่งของความต่อเนื่องในการปฏิบัติ ซึ่งดำเนินการพัฒนาและยกระดับผลลัพธ์ของนักเรียน การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่สูง และการพยายามวางแผนและประเมินความยั่งยืนตั้งแต่ต้น พยายามระดมทุนซึ่งมีหลายวิธีที่จะได้มาซึ่งทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน (Sustainable Educational Reform)

ระบบเปิดได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมโดยนำปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้า และทำให้เกิดผลผลิต สถานศึกษาซึ่งเป็นระบบเปิดทางสังคมที่ได้รับทรัพยากร คือ ครู นักเรียน และเงินจากสภาพแวดล้อม และนำปัจจัยนำเข้าเหล่านี้เข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อผลิตผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ[194] เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด(Chester I. Barnard,1938) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์องค์การ โดยสรุปในรูปของแนวคิดเชิงโครงสร้าง และแนวคิดเชิงพลวัต แนวคิดเชิงโครงสร้างคำนึงถึงแต่ละบุคคล ระบบความร่วมมือ การจัดองค์การแบบเป็นทางการ และการจัดองค์การแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ซับซ้อน แนวคิดเชิงพลวัตที่สำคัญ คือ ความสมัครใจ ความร่วมมือ การสื่อสาร อำนาจหน้าที่ กระบวนการตัดสินใจ และดุลยภาพเชิงพลวัต(Dynamic Equilibrium)[195] องค์การซับซ้อนและมีพลวัตในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้ควบคุมระบบจะปฏิบัติการเพื่อรักษาองค์ประกอบต่างๆของระบบให้อยู่ได้แบบคงที่ ซึ่งเรียกว่า โฮเมโอสเตซิส(homeostasis) ระบบที่อยู่รอดมีแนวโน้มที่จะมุ่งสู่สภาพที่คงที่ -ภาวะสมดุล อย่างไรก็ตามภาวะสมดุลไม่คงที่ พลังงานจากสภาพแวดล้อมถูกนำเข้าสู่ระบบและพลังงานถูกนำออกจากระบบสู่สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ระบบเสดงความเป็นพลวัตของความเจริญก้าวหน้า เหตุการณ์ทำให้ระบบออกจากสมดุลซึ่งเกิดจากการที่ระบบเคลื่อนสู่ดุลยภาพ หรือภาวะสมดุลใหม่ นอกจากนี้ ฮอยส์และมิสเกล(Hoys and Miskel) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะระบบทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเป็นระบบเปิดซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า(คน วัสดุ/อุปกรณ์ งบประมาณ) กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต(ผลิตภัณฑ์ บริการ) ผลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อม องค์การเป็นพลวัตที่ซับซ้อน สภาพแวดล้อมคือสิ่งที่อยู่ภายนอกขอบเขตของระบบทางสังคมซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะภายในขององค์ประกอบหรือถูกเปลี่ยนแปลงโดยระบบทางสังคมในการบริหารสถานศึกษา องค์ประกอบและกิจกรรมจะ

---

[194]Wayne K. Hoy and Cecel G. Miskel**.** Educational Administration Theory, Research and Practice, 6th Edition (McGraw Hill International Education Education Series,2546) ,18-21.

[195]Chester I. Barnard, Funtions of an Executives (Cambridge, M.A. : Harvard University Press.,1938),27.

ได้รับการปกป้องเพื่อคงอยู่ในสภาพที่มั่นคง ระบบที่อยู่รอดมีแนวโน้มที่จะเคลื่อนสู่สภาพที่มั่นคง อย่างไรก็ตาม สภาพที่มั่นคงไม่คงที่ พลังงานจะถูกนำเข้าจากและส่งออกสู่สภาพแวดล้อม อย่างต่อเนื่องซึ่งแม้ว่าแรงผลักดันที่จะแสวงหาวิธีการรักษาระบบ จะเป็นภัยคุกคามที่ทำลายระบบ ระบบก็จะแสดงพลวัตแห่งการเจริญเติบโต เหตุการณ์จะทำให้ระบบเสียสมดุลเพื่อนำระบบสู่สภาพสมดุลใหม่[196]

เนื่องจากโอกาสใหม่มักจะถูกสร้างโดยระบบ ระบบจึงไม่สามารถอยู่ในสภาพสมดุลได้ ดังนั้น ในระยะเปลี่ยนผ่านการปรับเปลี่ยนระบบที่ซับซ้อนให้อยู่ในภาวะสมดุล ระบบจะแสวงหาวิธีเข้าสู่สภาพที่เป็นไปได้ โดยไม่คาดหวังว่าจะต้องดีที่สุด[197]การปรับเปลี่ยนระบบใหม่ (Self - renewal) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และปรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของระบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับภารกิจ นั่นคือ “บุคคลพยายามที่จะมองปัญหาทั้งหมดแบบภาพรวม ในบริบท และเพื่อเปรียบเทียบทางเลือกสู่ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้”[198]ระบบต้องมีวงรอบของผลป้อนกลับเพื่อได้ประโยชน์จากการจัดการตัวระบบเอง ผลลัพธ์ต้องถูกป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อพัฒนาระดับของลำดับการเกิดซ้ำแต่ละครั้ง ผลป้อนกลับเป็นกลไกที่จำเป็นของการควบคุมตนเอง ซึ่งทำให้องค์กรรักษาระบบให้อยู่ในสภาพที่มีดุลยภาพเชิงพลวัต[199]

การสำรวจปัญหาของความยั่งยืนจากมุมมองเชิงระบบภายในบริบทของแนวคิดสถานศึกษาปลอดภัย นักเรียนสุขภาพดี ซึ่งเป็นแนวคิดที่ประกาศโดยสภาคองเกรสของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1999 เมื่อจัดตั้งกองทุนการตอบสนองความท้าทายที่หลากหลายในเรื่องความรุนแรงของวัยรุ่นด้านต่างๆ ทฤษฎีพื้นฐาน(grounded theory)เกี่ยวกับความยั่งยืนถูกเสนอโดยขึ้นอยู่กับระบบสังคมในลักษณะทางเลือกสู่การพัฒนาเป็นฐานในการปฏิรูปสถานศึกษา (school reform) นอกจากนี้ การหยั่งรู้ในเรื่องโอกาสของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ยุทธศาสตร์การออกแบบระบบทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับหลักฐาน เน้นหลักการประยุกต์ใช้หลักการ

---

[196]Wayne K. Hoy and Cecel G. Miskel**,** Educational Administration Theory, Research and Practice, 6th (Edition McGraw Hill International Education Education Series,2546), 20-21.

[197]JH. Holand, The Grobal Economy as an Adaptive Process (Complexity, New York :Simon & Schuster, 1992),167.

[198]P. Checkland, System Thinking, System Practices (New York: John Wiley & Sons, 1981),137.

[199]G.P. Richardson, “The Feedback Thought in Social Science and Systems,” (University of Pennsylvania Press, Philadelphia,1992),17.

ภายในบริบทการมีส่วนร่วมและความยั่งยืนของสถานศึกษา-ชุมชน(social-community participation and sustainability)[200]

กระบวนทัศน์พื้นฐานขององค์การปัจจุบันเพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน มีองค์ประกอบที่สำคัญ[201]ดังนี้

1. ทุนมนุษย์(Human Capital) เป็นขอบเขตใหม่ของผลประโยชน์เชิงการแข่งขัน หรือเชิงองค์ประกอบที่บริบูรณ์ สมรรถนะขององค์การ การบริหารจัดการและเทคนิค และค่านิยมของฝ่ายบริหารและทีมงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การซึ่งประกอบด้วยทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสูงสุด การทำให้ผลประโยชน์เชิงเปรียบเทียบยั่งยืน ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจต้องใช้สมรรถนะขององค์การและค่านิยมของฝ่ายบริหารในเชิงบูรณาการกระตุ้นผู้ปฏิบัติ

2. วัฒนธรรมองค์การ(Organizational Culture) ให้แนวทางที่มีค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ (ผู้ผลิต ผู้รับบริการ องค์การทางกฎหมาย รัฐบาล ฯลฯ) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้ประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน ความสอดคล้องของระบบค่านิยมองค์การภายในและการวางแผนด้านค่านิยมซึ่งเป็นความต้องการจากภายนอกองค์การซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนในภาพอนาคตของโลกปัจจุบันขององค์การ

3. การประเมินผล(Evaluation) เป็นปัจจัยพื้นฐาน สิ่งที่ไม่สามารถวัดได้จะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ตัวชี้วัดเพื่ออิทธิพลที่สำคัญของสมรรถนะเชิงเทคนิคและการบริหารจัดการที่เหมาะสม ค่านิยมของฝ่ายบริหารและวัฒนธรรมองค์การเพื่องานที่มีประสิทธิผลขององค์การที่ยั่งยืน

---

[200]Toward a Grouded Theory of Sustainable in Social Service Organizations : a Systems Point of View[Online], accessed 12 February 2008. Available from http://www.3. interscience.willey.com/cgi-bin/abstract/109694617/ABSTRACT?... abstract

[201]Sergio Gardelliano Towards a Sustainable Transformation of Organizations, [Online], accessed 12 February 2008. Available from http://www.unido.org/fileadmin/import/48192_SergioPaper_SustainTransOrg.pdf

4. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความสามารถของฝ่ายบริหารจัดการและผู้นำในการบูรณาการและทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การสมดุลอย่างต่อเนื่องแท้จริง เพื่อความยั่งยืน การบูรณาการที่เหมาะสมระหว่างพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ ค่านิยม ปทัสฐาน สมรรถนะ กระบวนการบริหารจัดการ/กระบวนการทางความคิด และโครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล(effective transformation) ซึ่งจำเป็นสำหรับ ความยั่งยืนขององค์การ การยึดมั่นค่านิยมการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเพื่อสนองค่านิยมร่วม และความต้องการของคนรุ่นต่อไปในการปฏิบัติต่อบุคคลและชุมชนทางสังคมด้วยการยอมรับ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม(Culture Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการและค่านิยมองค์การ ซึ่งแปลงสู่วิวัฒนาการที่สามารถวัดได้ของกระบวนการทางเทคนิคและการบริหารจัดการที่พึงปรารถนา และผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน(Towards a Suatainable Transformation)

การเปลี่ยนแปลงองค์การส่วนมากเน้นการปรับโครงสร้างองค์การและการออกแบบกระบวนการเชิงการผลิต การงบประมาณและหรือการบริหารจัดการ ไม่สนใจการวางแนวทางสมรรถนะที่จำเป็นต่อพันธกิจใหม่หรือกลยุทธ์ที่เสนอ

ค่านิยมของทีมบริหารจัดการและผู้ปฏิบัติงานเป็นแรงผลักดันพฤติกรรมองค์การที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืนสัมฤทธิผลได้ด้วยการบูรณาการวิธีการ การทำให้เกิดความต่อเนื่องและสมดุล โครงสร้างองค์การ กระบวนการ(การผลิต การเงิน การบริหารจัดการ)สมรรถนะที่จำเป็น(เทคนิคและการบริหารจัดการ) และค่านิยมและปทัสฐานที่องค์การต้องการ

การสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบยั่งยืน(Building Capacity for the Sustainable Transformation of Orgaization)

การบริหารจัดการความยั่งยืน คือ กระบวนการที่มุ่งเน้นการทำให้กระแสการไหลของผลประโยชน์ที่ยั่งยืนสูงสุด ซึ่งควรจะเป็นกระบวนการติดตามประเมินผล และความต้องการจำเป็นที่จะได้รับการทบทวนจะทำให้เป็นปัจจุบันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบทเรียนที่เรียนรู้ตามประสบการณ์[202]

---

[202]Quality Assurance Group, " Promottng Practical Suatainability,"The Australian Governments Overseas Aid Program September,2000 ,1.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

(Transformational Leadership and Sustainable Education Reform)

ในยุคโลกาภิวัตน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ได้รับการจัดอยู่ในฐานะวิธีการซึ่งหัวหน้าหมวดวิชา และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนสถานศึกษาสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อถือได้[203] รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดเริ่มต้นในสาขาที่ไม่ใช่การศึกษาโดยเน้นที่ตัวผู้นำ กล่าวคือ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความสามารถพิเศษ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการเน้นความต้องการจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation) เป็นการมีอิทธิพลต่อการคิดและจินตนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา

การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ต่อวิสัยทัศน์[204]

"ผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเป็นกุญแจในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนในขอบเขตที่กว้าง"[205] ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเน้นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ไมเคิล ฟูลแลน (Michael Fullan) กล่าวว่าผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนในภาพใหญ่[206]ความต้องการจำเป็นในเรื่องผู้นำนั้นไม่เพียงเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา แต่ยังจำเป็นสำหรับ "ความเป็นมืออาชีพด้านการสอน" ด้วย โดยเสนอแนะว่ามี 5 ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา

---

[203]K. Leithwood ,D. Jantzi and R. Steinbach, Changing Leadership for Changing Time. (Buckingham:Open University Press,1999) , 223.

[204]P. Gronn, "Transaction to Transformations," Educational Management and Administration 24, 1(1996) : 7.

[205] Michael Fullan, "The Change Leader," Educational Leadership (May2002) : 11.

[206] Michael Fullan, "The Change Leader,"Educational Leadership 59, 8(May 2002) : 16-20.

ที่จะเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมต้องให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของลูซี สตอลล์ และฟูลแลน(Lousie Stoll and Fullan) ที่ยังคงสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวความคิดที่พบในยุทธศาสตร์สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม (Moral Purpose)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการเน้นในเรื่องการปิดช่องว่างระหว่างผู้เรียนที่มีผลการเรียนสูง และผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความคาดหวังต่อผู้เรียนทุกคนสูง และระลึกเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกกล่าวถึงอย่างระมัดระวัง

2. การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลช่วยผู้อื่นในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม(collective vision)ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เน้นสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าเป็นวิธีการเชิงนวัตกรรมมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจว่าถนนแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นขรุขระมาก และที่สำคัญ คือ ไม่เพียงฟังผู้คัดค้านและค้นหาวิธีที่จะ “กล่าวเกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง” แต่ยังช่วยบุคคลให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาความสัมพันธ์ (Improving Relationship)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสร้างความสัมพันธ์กับ “บุคคล และกลุ่มบุคคลที่แตกต่าง -โดยเฉพาะกับบุคคลที่คิดแตกต่างกัน” การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้แน่ใจว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกันในชุมชนจะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมและเป้าประสงค์ร่วม

4. การสร้างสรรค์และแลกปลี่ยนความรู้(Knowledge Creation and Sharing)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเข้าใจการส่งเสริมความรู้ “การให้และการแสวงหา” เกิดขึ้นเมื่อชุมชนทำงานร่วมกัน การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้สำคัญสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และ “การพัฒนาแบบต่อเนื่องเพื่อปวงชน”

5. การทำให้เกิดความสามัคคี(Coherence Making)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลไม่ดำเนินการหลายโครงการในเวลาเดียวกันและมักจะไม่เน้นตัวแทนภายนอก หรือนักนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนและรักษามาตรฐานด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุด(best practice) และกำหนดแนวทางปฏิบัติภายในสถานศึกษาซึ่งจะประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง

ฟูลแลน (Fullan) กล่าวว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล และสิ่งที่อยู่รอบข้างด้วย โดยต้องพัฒนาให้คนดียิ่งขึ้น ในขณะที่ต้องพัฒนาองค์การและ

ระบบให้ดีขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลและระบบเกิดขึ้นพร้อมกัน จะต้องเรียนรู้บริบทด้วย คือการเรียนรู้สถานการณ์จริงที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลง มินท์ซเบิร์ก(Mintzberg) กล่าวย้ำเรื่องนี้ว่า ภาวะผู้นำนั้นหมายถึง ทำเพื่อคิด มากพอๆกับ หมายถึง คิดเพื่อทำ (เข้าใจความคิดในระหว่างลงมือปฏิบัติ) การปฏิรูปที่ยั่งยืนนั้นถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งสิ้น ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการปฏิรูปโดยตรงจะเป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ของการปฏิรูปที่ยั่งยืนมากขึ้น ภาวะผู้นำในทุกระดับขั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลทั่วไป ซึ่งถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง[207]

ลิน แอทคินสัน(Lyn Atkinson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารต้นแบบบริหารและทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืนเพื่อเพิ่มผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ภาวะผู้นำทางการศึกษา(school leadership)แสดงบทบาทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาโครงการต่างๆทั่วทั้งสถานศึกษา เน้นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อเกี่ยวกับบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงในการแนะนำ และการทำให้เกิด ความยั่งยืนในการเรียนรู้ และแบบวิถีภาวะผู้นำที่นำมาใช้ระหว่างกระบวนการโดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแบบวิถีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆของสถานศึกษา ยิ่งมองในวงกว้างเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน(sustainable educational reform)จะเป็นวาระที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยิ่งมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงมีคุณค่า และทำให้การแก้ปัญหาแคบลง การทำให้การปฏิรูปสำเร็จจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสภาพพื้นฐานในวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา และของอาชีพการสอน[208]

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันเริ่มมีการค้นหาผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบลึกกว่าและมากกว่าการเน้นเพียงมาตรฐานที่สูงขึ้น ในประเทศอังกฤษที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการของเฮย์ (Hay Management Consultants) ได้เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง 200 คน กับผู้บริหารระดับสูงอาวุโสในภาคธุรกิจ พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความน่าประทับใจเท่าเทียมกัน และ

---

[207]Michael Fullan, ”Learning To Lead Change :Building System Capacity,” Core Concepts[Online]. accessed 2008. Available from www.michaelfullan.ca.

[208]Lyn Atkinson, “How Do Exemplary Principals Manage and Sustain Change in Order to Enhance Student Learning Outcomes?”Primary Principals’ Sabbatical Leave Scheme, IIam School, Term1 (2006) : 7.

“บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาน่าประทับใจเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจ” โดยได้กำหนดมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 มิติ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาผู้อื่น (Teamwork and Developing Others) แรงผลักดันและความเชื่อมั่น(Drive and Confidence) วิสัยทัศน์และการสามารถตรวจสอบได้(Vision and Accoutability) กลวิธีการใช้อิทธิพลและการเมือง(Influencing Tactics and Politics) รูปแบบการคิด(Thinking Styles) กรอบแนวคิดและการวิเคราะห์(conceptual and analytical)[209] เช่นเดียวกับโกลแมน บอยอัทซิส และแมคคี(Goleman Boyatzis and McKee, 2002) ได้ประกาศว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์(emotionally intelligent leaders) และองค์การที่มีความฉลาดทางอารมณ์จำเป็นในช่วงเวลาที่ซับซ้อน(complex times) โดยกำหนดสมรรถนะ 18 สมรรถนะภายใต้ 4 มิติ กล่าวคือ การตระหนักรู้ตนเอง(self-awareness) การบริหารจัดการตนเอง(self-management) การตระหนักรู้ทางสังคม(social-awareness) และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ผู้นำจะตระหนักเกี่ยวกับการเกิดอารมณ์ของตนเองซึ่งไวต่อความรู้สึกและการกระตุ้นผู้อื่น รวมทั้งสามารถเผชิญกับปัญหาวันต่อวันเมื่อปฏิบัติงานท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลง[210]

สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งอนาคตต้องมีความเหมาะสมกับภาพใหญ่ และมีความทันสมัยในการคิดเชิงมโนทัศน์ และเปลี่ยนสภาพองค์การทั้งบุคคลและทีม ซึ่งเป็นการสรุปจากการตรวจสอบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจและในระบบโรงเรียน[211]

นอกจากนี้ ฟูลแลนได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลง[212] โดยระบุชัดเจนว่า หากเป้าหมาย คือ การเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน(sustainable change)ในสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้นำทางธุรกิจ และผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะร่วมกันเพิ่มมากขึ้น ลักษณะร่วมดังกล่าวต้องการกรอบคิดและกรอบปฏิบัติใหม่(new

---

[209] Hay Management Consultants, The Lesson of Leadership (London: Hay Management Consultants Ltd., 2000).:1.

[210] D. Goleman , R. Boyatzis and A. McKee, Primal Leadership (Boston,MA:Harvard Business School Press, 2002),34.

[211] Michael Fullan, Leading in a Culture of Change San (Francisco:Jossey-Bass,2001), 79.

[212] Michael Fullan, “Principle as Leaders in a Culture of Change,” Educational Leadership, Special Issue (May 2002) :4-7.

mind and action set)เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพลัง/ความศรัทธาอย่างแรงกล้า และความหวัง(energy/enthusiasm and hope) และ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม(moral purpose) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง(understanding change) การสร้างความสัมพันธ์(relationship building) การสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(knowledge creation and sharing) ตลอดจนการทำให้เกิดการร้อยเรียงเป็นเรื่องเดียวกัน(coherence making) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการขนานนามว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาที่เปลี่ยนวัฒนธรรม”(culture change Principal) เป้าหมายเชิงคุณธรรม(moral purpose)เป็นมิติหนึ่งใน 5 มิติของการนำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เป้าหมายตรงของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำรงชีวิตของนักเรียน เป้าหมายเชิงคุณธรรมมีบทบาทที่กว้างมากขึ้นในการทำให้การเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนสภาพและยั่งยืนภายในองค์การวิธีการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นทุกคนเป็นองค์ประกอบของเป้าหมายเชิงคุณธรรมด้วยเหมือนกัน ในระดับที่กว้างขึ้น เป้าหมายเชิงคุณธรรมหมายถึงการปฏิบัติด้วยความตั้งใจเกี่ยวกับการทำให้เกิดความแตกต่างในเชิงบวกในสภาพแวดล้อม(ทางสังคม) เป้าหมาย คือ การพัฒนาระบบ(ทุกสถานศึกษาในเขตพื้นที่) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเกือบจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จของสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่เท่ากับที่ให้ความสำคัญกับสถานศึกษาของตนเอง เนื่องจากการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืนจะเป็นไปไม่ได้ หากระบบในภาพรวม(whole system) ไม่ก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่สุดจึงต้องมีข้อผูกมัดกับสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างแน่นอน

เป้าหมายเชิงคุณธรรมหมายถึงการปิดช่องว่างระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของทุกคน ในขณะที่ปิดช่องว่าง ซึ่งเป็นเพียงวิธีการในวงกว้าง การปฏิรูปแบบยั่งยืนจะปรากฏขึ้น และเป็นเป้าประสงค์เชิงคุณธรรมสูงสุด

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมจะประพฤติปฏิบัติแตกต่างกันมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมาก โดยจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเกิดขึ้นแบบถาวร และจะกำกับติดตามการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างชัดแจ้งร่วมกับครูทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมมีเป้าประสงค์เชิงคุณธรรมที่ชัดแจ้ง ลึกซึ้ง และกว้างขวาง ซึ่งได้รับความสนใจในวงกว้างขึ้น

2. ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาข้อผูกมัดกับผู้อื่นเพื่อการนำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง มี 6 แนวทาง คือ (1)การเปลี่ยนแปลงส่วนมากไม่ใช่เป้าหมาย (2) การแสวงหาวิถีทางใหม่ (3) การสร้างความประทับใจในการทดลองทำสิ่งต่างๆ

ใหม่ (4)การปรับการต่อต้านให้เป็นแรงบวกที่มีศักยภาพ (5) การให้คุณค่าและวิธีการที่ทำงานร่วมกัน (6) การสร้างวัฒนธรรมใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมเรียนรู้ ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้เชี่ยวชาญในนวัตกรรมเชิงเนื้อหาตามที่กำหนด และการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกระบวนการการเปลี่ยนแปลง

3. ปัจจัยเดี่ยว(single factor)ที่เป็นปัจจัยร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ หากความสัมพันธ์ดีขึ้น สิ่งต่างๆก็จะดีขึ้น หากความสัมพันธ์คงเดิมหรือเลวลงก็จะสูญเสียฐานราก ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่างๆสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยบุคคลที่แตกต่างกันมากกว่าด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเหตุให้ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเท่ากับหรือมากกว่าการมีแนวความคิดที่ดีในช่วงเวลาที่ซับซ้อน ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องจำเป็น(a must)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมทราบเช่นเดียวกับทีมให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการของเฮย์(Hay Management Consultants)ที่พบว่าการพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างทีมงานเป็นชุดทักษะที่ยากมากที่สุดในจำนวนทั้งหมดของผู้นำภาคธุรกิจ และผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมทำงานบนฐานของพิสัยสมบูรณ์ของความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่ใช่เพียงเรื่องของการส่งเสริมให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ของปีต่อไปสูงขึ้น แต่เป็นการวางพื้นฐานสำหรับหลายๆปี การจูงใจและการสร้างพลังแก่ครูที่ไม่พอใจ และการหลอมรวมความสัมพันธ์ของครูที่ถูกตัดขาดซึ่งสามารถมีผลทวีคูณเต็มที่ต่อบรรยากาศโดยรวมขององค์การ การสร้างความสัมพันธ์เป็นทรัพยากรที่ให้แบบต่อเนื่อง

4. งานใหม่ในการสร้าง และแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีการหยั่งรู้เชิงลึกแบบหลากหลาย ข้อมูลสารสนเทศกลายเป็นความรู้ตลอดกระบวนการทางสังคม นี่คือเหตุที่ความสัมพันธ์และการเรียนรู้แบบมืออาชีพเป็นเรื่องจำเป็นองค์การต้องผลักดันการให้ความรู้และการแสวงหาความรู้ รับรองความรู้แบบต่อเนื่อง เมื่อแต่ละบุคคลควรจะเพิ่มฐานความรู้ อย่างไรก็ตามการเพิ่มฐานความรู้จะมีเพียงเล็กน้อยหากบุคคลไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปทัสฐานของการสนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความเจริญในภาพรวมแบบต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ชาเมอร์ และโฮเวล (Shamir & Howell,1999) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมที่ทำให้สถานการณ์ในองค์การมีจุดอ่อนประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดจากวิกฤติการณ์ การเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ความไม่แน่นอน(ความต้องการและโอกาส)ในการเปลี่ยนที่มีลักษณะ

เป็นพลวัต(dynamic) ซับซ้อน(complex)หรืออยู่ในระดับสูง เป้าหมาย งานและเทคโนโลยีที่กำกวม ซับซ้อน ท้าทาย โครงสร้างที่เป็นองค์การ(organic)มากกว่ากลไก(mechanic) วัฒนธรรมที่เน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยน[213]

จอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray)ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน: ผลที่เป็นสื่อกลางของความเชื่อของครู พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมพร้อมที่จะรับการตรวจสอบในเรื่องสัมฤทธิผลของนักเรียน แม้ว่าสถานศึกษาส่วนมากพบว่าไม่มีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการทดสอบรูปแบบที่มีสมมติฐานว่าผู้บริหารสถานศึกษาช่วยสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางอ้อม คือ ความผูกพันและความเชื่อในความสามารถของครู การวิเคราะห์เส้นทางของข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษา 105 โรงเรียน สนับสนุนสมมติฐานนี้ ยิ่งโรงเรียนที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ครูยิ่งมีประสิทธิภาพแบบสะสมสูงขึ้น ครูยิ่งยึดมั่นกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยิ่งสูงขึ้น การเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติในโรงเรียนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวม และแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ช่วยสร้างความผูกพันในอาชีพของครูโดยตรง และโดยอ้อมผ่านประสิทธิภาพของครูแบบสะสม[214]

แคธี เอ. ชาน(Cathy A. Chan)ได้ศึกษาผลของการใช้ภาวะผู้นำในการส่งเสริมวัฒนธรรมสถานศึกษาเชิงบวกและผลการเรียนของนักเรียนที่เพิ่มขึ้น เน้นทักษะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งจำเป็นในการสร้างและทำให้วัฒนธรรมองค์กรและความสำเร็จในภาพรวมยั่งยืน ผู้นำต้องสร้างและปรับวัฒนธรรมเพื่อผลักดันการสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การ(Deal & Peterson,1999) โดยมุ่งเน้นว่าวัฒนธรรมของสถานศึกษาหรือองค์การซึ่งจำเป็นในการทำให้ความพยายามเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในระดับสูงสุด(Barth, 2002)ระบุว่าทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมอาจจะมีผลกระทบต่อการริเริ่มปฏิรูป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล และผลกระทบต่อการเพิ่มสัมฤทธิผลและการเรียนรู้ของนักเรียนในภาพรวม ให้ความสำคัญในเชิงลึกกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและผลกระทบต่อการใช้อิทธิพล และการทำให้วัฒนธรรมสถานศึกษาเชิงบวกยั่งยืน ใช้วิธีการสำรวจภาวะผู้นำการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างและการสังเกตภาคสนาม คำถามการวิจัยประกอบด้วยตัวแปร คือ

---

[213]Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration Theory Research and Practice, 412.

[214]John A. Ross and Peter Gray, Canadian Journal of Education 29, 3(2006): 798.

โปรแกรมที่สอน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และวัฒนธรรมสถานศึกษาเชิงบวก ผลการศึกษา ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตภาคสนาม การสำรวจภาวะผู้นำและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในลักษณะเผชิญหน้ากับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษานำมาตรการที่หลากหลายมาใช้ในการส่งเสริมวัฒนธรรมสถานศึกษาเชิงบวกและเพิ่มผลการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ร่วมมาใช้ผ่านความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกับครู นอกจากนี้วัฒนธรรมที่ชุมชนผลักดันสมรรถนะของครูทุกคน ทำให้คุ้นเคยกับนักเรียนแต่ละคน และความหลากหลายของโปรแกรมความรู้กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เน้นระดับผลการเรียนของนักเรียน[215]

วิชัย ธงชัย ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน[216]

ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนตามแนวคิดของฟูลแลนจึงเน้นความเป็นไปอย่างต่อเนื่องของการปฏิรูปโดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ และเน้นการนำแนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคที่สำคัญและเกี่ยวข้อง คือ

พลังร่วม (synergy)

พลังร่วม หมายถึง ภาพรวมสำคัญกว่าผลรวมของส่วนย่อย(The whole is greater than the sum of its parts) พลังร่วมจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ของแรง 2 แรงที่เกิดจากความพยายามซึ่งมากกว่าความพยายามของแต่ละบุคคล ซึ่งมักจะกล่าวในลักษณะ “1 บวก 1 เท่ากับ 3” (one plus one equals three)

---

[215]Cathy A. Chan, “Effects of Leadership Practices on Promoting positive School Culture and Enhanced Student Performance,” Dissertation Abstracts International 65 , 7(January 2004):976-A.

[216]วิชัย ธงชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547).

พลังร่วมเกิดจากทีมที่มีประสิทธิผล ถ้าท่านไล่จับผีเสื้อ ผีเสื้อจะบินหนีไปกับสายลม แต่ถ้าท่านยืนอยู่ในที่ที่ถูกต้องผีเสื้อจะมาหาท่าน(You don't create synergy. Synergy emerges from an effective team. If you chase the butterfly, it rides away on the wind, but if you stand still in the right place the butterfly will come to you. บางครั้งอาจจะเข้าใกล้การเกิดพลังร่วม แต่เข้าสู่สภาพไร้ระเบียบ(chaos)พลังร่วมต้องการวุฒิภาวะทางอารมณ์ของทีม พลังร่วมสามารถใช้ในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพได้ดีที่สุด ธรรมชาติของความร่วมมือจะทำให้เกิดจุดเชื่อมต่อซึ่งมีผลในการรวมความพยายามของแต่ละบุคคลลักษณะสำคัญของการนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบรวมพลัง[217] คือ

1. การเน้นซึ่งกันและกัน (Dual Focus) ผู้ตามจำเป็นต้องรู้สึกว่าผู้ตามมีอิทธิพลที่สำคัญในการเลือกและกำหนดเป้าหมายขององค์การและในการคิดกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หากผู้ตามเข้าใจเป้าหมายที่กำหนดไว้เกี่ยวกับผู้ตาม ผู้ตามอาจจะลงทุนส่วนตัวในการพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ความพยายามเชื่อมต่อกัน (Joint Effort) การนำไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ตามแต่เป็นกิจกรรมความร่วมมือที่แต่ละฝ่ายมีการสนับสนุนที่สำคัญให้เกิดการเชื่อมโยง แผนในการทำให้งานประสบความสำเร็จ เช่น การกำหนดลำดับความสำคัญขององค์การ ตารางเวลาและการกระจายงาน และการประสานความพยายามในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3. การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ในรูปแบบการนำแบบใช้พลังร่วม การนำขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจที่สูงระหว่างผู้ตามและผู้นำ ผู้ตามต้องเต็มใจที่จะให้ผู้นำเรียนรู้ข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองและผู้ตามต้องรู้สึกเป็นอิสระ ซื่อสัตย์ต่อผู้นำให้ผลป้อนกลับแบบตรงไปตรงมา ซึ่งการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญในการพัฒนาความไว้วางใจ

4.การเน้นสมรรถนะ (Focus on Competence) การนำควรจะเน้น สมรรถนะ 4 ด้าน กล่าวคือ

ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and information) ผู้ตามต้องเข้าใจวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงความเข้าใจทฤษฎีการพัฒนา กฎหมายและการปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรฐานของการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ มาตรฐานเชิงจริยธรรม กฎและนโยบายขององค์การ

ทักษะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related skills) ผู้นำต้องทำให้แน่ใจว่าผู้ตามกำลังอยู่ในแนวของการพัฒนา และได้รับการฝึกทักษะที่สัมพันธ์กับคำพรรณนางานในวงกว้าง คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การกำหนดเป้าหมาย และทักษะเฉพาะในวิชาชีพ

---

[217] Ken Blanchard, "Shaping Team Synergy," Today's Office 22,7(1988) : 91-95.

ความเป็นมืออาชีพจะเกิดประสิทธิผล ต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้อยู่เสมอ โดยเฉพาะทักษะที่ไม่ค่อยได้ใช้ ผู้นำต้องหาวิธีให้สมาชิกพัฒนาและทำให้เกิดทักษะใหม่ๆ

ทักษะส่วนบุคคล (Personal skills) การนำแบบรวมพลังเน้นวิธีการนำแบบองค์รวม (holistic approach to leadership) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่สัมพันธ์กับงานของผู้ตาม ต้องพัฒนาทักษะส่วนบุคคล เพื่อทำงานตามหน้าที่ให้สำเร็จในลักษณะมืออาชีพ แต่ละคนต้องมีทักษะในการบริหารเวลา ควบคุมความโกรธ

ทัศนคติ (Attitude) ผู้นำต้องคงทัศนคติเชิงบวกระหว่างผู้ตาม ทัศนคติเชิงบวกสามารถจูงใจแต่ละคนให้ประยุกต์ความรู้หรือทักษะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล หน่วยงานและองค์การ ทัศนคติของผู้นำต่อผู้ตามต้องเหมาะสม ไม่ว่าผู้ตามจะกระตือรือร้นในการทำงานหรือทำแบบประชดประชันก็จะต้องกำหนดความสำเร็จของผู้ตาม

5. การมุ่งความเจริญ(Growth Orientation) ความรับผิดชอบที่สำคัญของการนำ คือการพัฒนาอาชีพของผู้ตาม ผู้นำควรจะเตรียมการช่วยเหลือผู้ตาม เมื่อชักจูงให้ทำงานที่มีความหมายและน่าพอใจ เน้นความคิดเกี่ยวกับตนเองด้านอาชีพของบุคคล หากผู้นำสามารถเข้าใจ หลักนำทางด้านอาชีพ(Career Anchor) ของผู้ตามก็อาจจะช่วยให้ผู้ตามสามารถปีนบันไดอาชีพและมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสนใจและความสามารถ สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องเข้าใจทฤษฎีการพัฒนาผู้ใหญ่ ซึ่งสัมพันธ์และช่วยในการพัฒนาผู้ตามในขั้นชีวิตต่างๆ แต่ละคนมีความต้องการทั้งด้านส่วนตัวและด้านอาชีพ ซึ่งแตกต่างจากเมื่อหลายปีก่อน บุคคล 2 คนไม่ควรจะได้รับการนำในลักษณะเดียวกัน

6. การดำเนินการเชิงรุก (Proactive) การนำแบบใช้พลังทีม เน้นการกำหนดปัญหาที่มีความรุนแรงก่อนการเข้าถึงปัญหา การนำแบบนี้ เน้นการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์โดยผู้นำและผู้ตามซึ่งร่วมมือกันเพื่อป้องกันหรือบรรเทาผลที่จะเกิดขึ้น

7. การขอความช่วยเหลือหรือแนะนำจากผู้นำไม่ใช่สัญลักษณ์ของจุดอ่อน(sign of weakness) สำหรับผู้ตาม การเสนอปัญหาต่อผู้นำไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะถูกถ่ายโอน (transfer)ไปยังผู้นำเพื่อการแก้ปัญหา(solution) และไม่ได้แสดงนัยว่าผู้นำจะหรือควรจะรุกล้ำความเป็นอิสระของผู้ตามในการแก้ปัญหา(attack the problem)

ผู้นำควรจะจัดประชุมเพื่อให้ผู้ตามเสนอประเด็นและปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่เพื่ออภิปรายกัน อย่างไรก็ตามผู้นำต้องเตรียมผลป้อนกลับ หรือเสนอคำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาที่ผู้ตามอาจจะไม่สามารถควบคุมได้โดยไม่ต้องพึ่งผู้อื่น

8. การใช้เป้าหมายเป็นฐาน (Goal Based) การนำแบบใช้พลังร่วมต้องการผู้นำ และผู้ตามที่มีความคาดหวังชัดเจนเกี่ยวกับอีกฝ่ายหนึ่ง เป้าหมายและความคาดหวัง ควรจะได้รับ

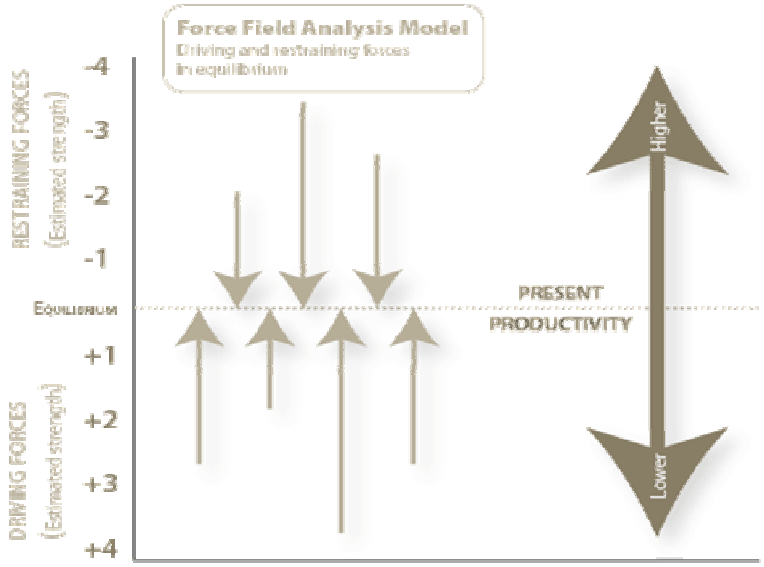
การพัฒนาในการนำ และกำหนดพันธะสัญญาในการทบทวนและปรับเป้าหมาย ผู้นำต้องประชุมร่วมกับผู้ตามอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อกำหนดและประเมินเป้าหมาย และประชุมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมาย

9. กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง (Systematic and Ongoing Process) การนำในเชิงรุก และไม่ใช่เพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ ผลการปฏิบัติงานทั้งดี และไม่ดีควรจะถูกนำมาพิจารณา เน้นทัศนคติในการทำงาน และค่านิยมในการเป็นมืออาชีพ

10. ความเป็นองค์รวม (Holism) บุคคล และทัศนคติ และความเชื่อของบุคคลไม่สามารถถูกแยกจากตำแหน่งของอาชีพได้ การนำแบบใช้พลังทีมเน้นการช่วยผู้ตามให้พัฒนาทั้งในด้านอาชีพและด้านชีวิตส่วนตัวและเสนอการสนับสนุนให้เตรียมสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สนามแห่งแรง (Force Field Analysis)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลนให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สนามแห่งแรง ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่พัฒนาโดย เคิร์ต เลวิน(Kurt Lewin) นักสังคมวิทยาที่ใช้ในการวินิจฉัยสถานการณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปฏิรูปการศึกษา เมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เลวินตั้งสมมติฐานว่าสถานการณ์จะมีทั้งแรงผลักดันและแรงเหนี่ยวรั้ง ซึ่งทั้งสองแรงจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง



แรงผลักดัน(Driving forces) เป็นแรงด้านบวก มีผลต่อสถานการณ์ซึ่งจะผลักดันไปในทิศทางเฉพาะ มีแนวโน้มที่จะเพิ่มการเปลี่ยนแปลง และทำให้สามารถดำเนินต่อไปในรูปของ

การพัฒนาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ลดแรงกดดันของผู้นิเทศ เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนบุคคลและจิตสำนึก การได้สิ่งที่พึงพอใจ และการแข่งขัน คือ ตัวอย่างของแรงผลักดัน

แรงเหนี่ยวรั้ง (Restraining forces) เป็นแรงด้านลบ เหนี่ยวรั้งหรือฉุดแรงผลักดันไม่ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ จิตไร้สำนึก และสังคม/จิตวิทยา การเฉยเมย เฉื่อยชา และความเกลียดชัง

การเพิ่มแรงผลักดันอาจจะทำให้เกิดผลชั่วคราว อย่างไรก็ตามแรงเหนี่ยวรั้งก็จะมีปฏิกิริยาตอบกลับ

ระดับสมดุลอยู่ระหว่างแรงผลัก(Driving forces)ที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวและแรงเหนี่ยวรั้ง(Restraining forces) สมดุลเกิดขึ้นเมื่อผลรวมของแรงผลักดันเท่ากับผลรวมของแรงเหนี่ยวรั้ง[218]

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

"เศรษฐกิจพอเพียง" เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 25 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

แนวคิดหลัก

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาซึ่งชี้แนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

คำนิยาม

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน

---

[218]Forcefield Analysis - Kurt Lewin's model[online],accessed 19 January 2008. Available from http://www.hull.ac.uk/workbasedlearning/documents/forcefieldanalysis.doc

เงื่อนไข

ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ ความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ

แนวปฏิบัติและผลที่คาดหมาย

เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี[219]

เป้าหมาย

มุ่งให้เกิดความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

หลักการ

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน

เงื่อนไขพื้นฐาน

จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้วางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน

การเสริมสร้างจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ[220]

---

[219]จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, “การขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา,” การประชุมและบรรยายพิเศษการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพฯ, 19 มกราคม 2550.

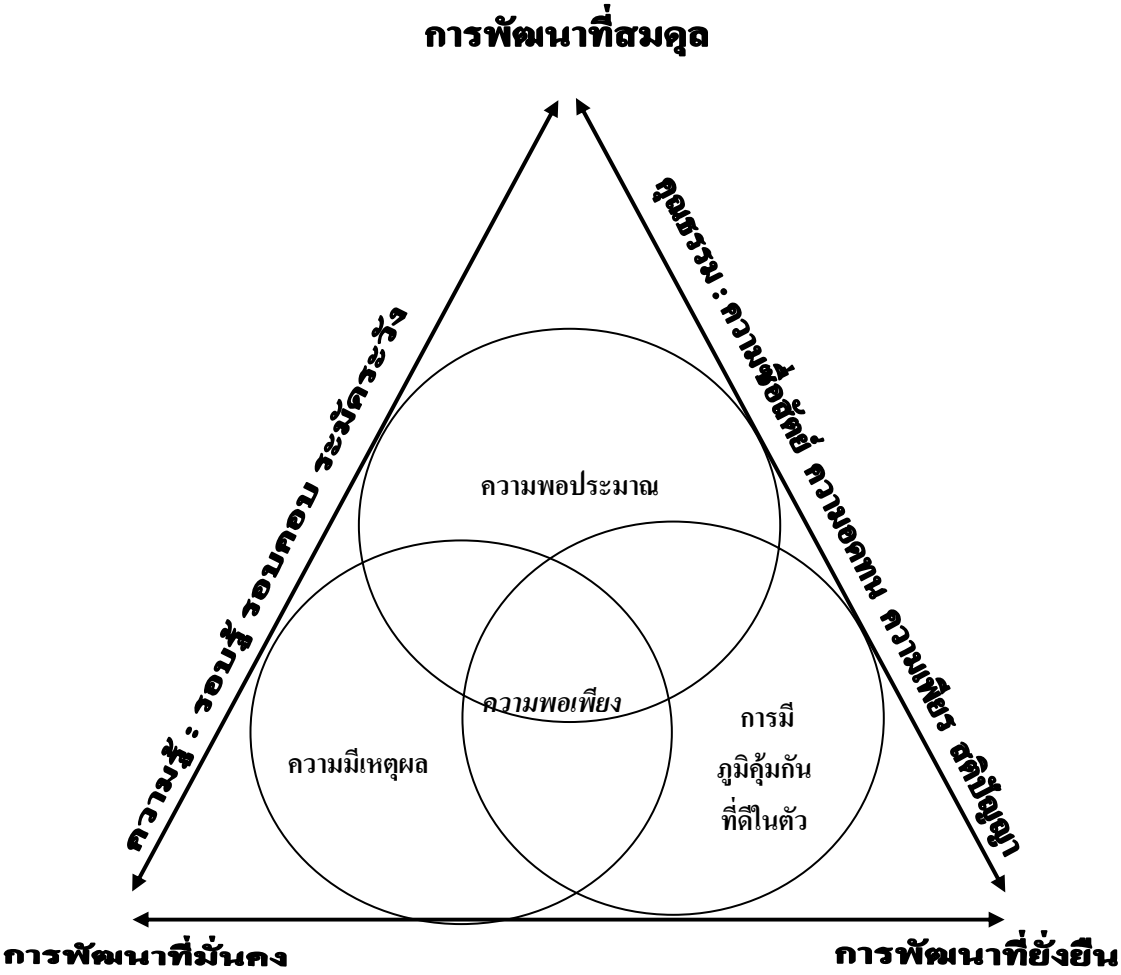
[220]อำพน กิตติอำพน, “การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง,” การบรรยายพิเศษของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ, 2 มีนาคม 2550.

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตและไม่เป็นเส้นตรง ไวต่อจุดหรือสภาพเริ่มต้น เช่นในปัจจุบัน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีไร้ระเบียบ(Chaos Theory)ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการพัฒนา โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาในทุกๆด้าน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะเป็นพหุนิยมที่ยอมรับการดำรงอยู่ร่วมกันของสิ่งที่แตกต่างกันโดยไม่จำเป็นต้องมีความขัดแย้งซึ่งมีพื้นฐานมรรควิถีชีวิตดั้งเดิมของคนไทยที่เชื่อมโยงทุกมิติของวิถีชีวิตเข้าด้วยกัน จึงเป็นทฤษฎีการบูรณาการที่เป็นองค์รวม เป็นปรัชญาที่มองสถานการณ์โลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัต ความเป็นสากล เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลจริง จึงมีพลังสูงในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติจริงที่สมสมัยในการชี้นำสังคมให้สามารถรอดพ้นวิกฤติ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้เป็นอย่างดี[221] โดยการขับเคลื่อนยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ปรับเปลี่ยนวิถีการพัฒนาแบบแยกส่วน เน้นการบูรณาการทุกมิติเพื่อวางแนวการบริหารการเปลี่ยนแปลง[222]แนวทางปฏิบัติ / ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี และมีภูมิคุ้มกัน จากหลักการและแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปภาพได้ดังนี้

---

[221]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , “กรอบแนวคิดทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง,” 2549.

[222]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554 ,2549, 138.



ที่มา : สุชาดา นันทะไชย, แนวทางการจัดการศึกษาตามราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธ์ ,2550**.**

เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมในทุกระดับให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นการนำแนวคิดของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่สังคมไทยโดยผ่านกระบวนการการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนจึงเป็นการเริ่มต้นวางรากฐานและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ที่จะก้าวไปสู่การดำรงและการพัฒนาชีวิตของเด็กและเยาวชนไทยให้มีความมั่นคงและยั่งยืนโดยสมดุล สอดคล้องกลมกลืนกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมไทย [223]

---

[223]สุชาดา นันทะไชย, แนวทางการจัดการศึกษาตามราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, 2550**,** 12-13.

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวสถานศึกษาควรประสานร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น และสังคมในทุกระดับในการจัดการเรียนรู้จากสภาพจริงที่เป็นอยู่ โดยการเรียนรู้อาจเกิดจากการศึกษาแบบอย่างที่มีอยู่แล้วหรือเกิดจากการระดมความคิดร่วมกันระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกันพัฒนาโครงการต่าง ๆที่สอดคล้องเหมาะสมกับภูมิสังคมของโรงเรียน ชุมชน โดยเชื่อมโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้กระบวนการจัดการเรียนรู้ควรเริ่มต้นจากการฝึกให้นักเรียนคิดค้นเหตุผลของตนเอง แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และรับเหตุผลจากผู้อื่น/กลุ่มด้วยกระบวนการคิดเชิงวิจารณญาณ ซึ่งจะเป็นการปลูกฝังคุณลักษณะของการคิด วินิจฉัย วิเคราะห์สถานการณ์ด้วยเหตุด้วยผล การรู้จักไตร่ตรอง ความรอบคอบ ความระมัดระวัง อันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง การปลูกฝังการรู้จักพึ่งพาตนเองในเบื้องต้นโดยอาศัยหลักการความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเพียร และใช้ปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างพอดี[224]

การบริหารจัดการ

แนวทางการดำเนินงานในการบริหารจัดการให้เป็นสถานศึกษาที่ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาจสามารถดำเนินงาน[225]ได้ดังนี้

1. กำหนดแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไว้ในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. จัดตั้งคณะกรรมการโครงการเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่รับผิดชอบการพิจารณาดำเนินการจัดการเรียนการสอนเศรษฐกิจพอเพียงในรูปแบบต่าง ๆ หรือจัดตั้งศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง

3. สำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน และชุมชนเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานภายใต้กรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. กำหนดนโยบายให้มีการดำเนินกิจกรรมโครงการต่าง ๆ โดยให้ผู้ปกครองชุมชนและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5. สนับสนุนติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเน้นความมั่นคงและยั่งยืน

6. ประชาสัมพันธ์แนวคิดและเผยแพร่ผลงานให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

---

[224]เรื่องเดียวกัน, 17.

[225]เรื่องเดียวกัน, 20-21.

7. แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากหน่วยงานในชุมชนและหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาของประเทศไทยในอนาคต ตลอดทั้งการทบทวนผลการพัฒนาประเทศ ได้สะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างการพัฒนาประเทศที่ไม่สมดุล ไม่ยั่งยืนและอ่อนไหวต่อผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวหันมาทบทวนกระบวนทรรศน์การพัฒนาในทิศทางที่พึ่งตนเองและมีภูมิคุ้มกันมากขึ้นโดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อให้การพัฒนาและบริหารประเทศเป็นไปในทางสายกลาง บนพื้นฐานดุลยภาพเชิงพลวัตของการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง โดยมีการวิเคราะห์อย่าง “มีเหตุผล” และใช้หลัก “ความพอประมาณ” ให้เกิดความสมดุลระหว่างทิศทางการพัฒนาวัตถุกับจิตใจของคนในชาติ ความสมดุลระหว่างความสามารถในการพึ่งตนเองกับความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ความสมดุลระหว่างสังคมชนบทกับสังคมเมือง โดยมีการเตรียม “ระบบภูมิคุ้มกัน” ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอ พร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศ[226]ในทางสายกลาง บนพื้นฐาน**ดุลยภาพเชิงพลวัต**ของการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนา

ปัจจุบันสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ดังนั้นการพัฒนาแนวคิดและจิตสำนึกเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของระบบการศึกษา เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาชี้แนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลางโดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นระบบการศึกษาจึงมีหน้าที่จะต้องนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไป

---

[226]สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ7 พฤษภาคม 2209. เข้าถึงได้จาก http://www.tu.ac.th/org/ofrector/planning/PLAN/sumplan/1_planeco/planeco.pdf

ประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาให้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ดังที่คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้เสนอกรอบแนวคิดการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาว่า“ระบบการศึกษาบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียงจะต้องสอนให้นักเรียนนักศึกษาคำนึงถึงความพอประมาณในการดำเนินชีวิต ไม่โลภ ไม่ฟุ้งเฟ้อ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ ฝึกให้มีการมองไปข้างหน้า และเตรียมตัวให้พร้อมกับความผันผวนของเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างรู้เท่าทันรวมถึงการหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ ฝึกฝนตนเองให้มีความรอบคอบและระมัดระวังโดยใช้สติปัญญาในการทำงานและดำเนินชีวิตและที่สำคัญเศรษฐกิจพอเพียงยังเน้นให้นักเรียนนักศึกษามีคุณธรรม มีความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ การไม่เบียดเบียนผู้อื่น การแบ่งปันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เนื่องจากความรู้ต่าง ๆ จะไม่สามารถก่อประโยชน์ให้กับตนเองหรือผู้อื่นได้อย่างเต็มที่ และถูกต้องหากผู้นำไปใช้ขาดคุณธรรม[227]

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม อย่างไรก็ตาม กระแสโลกาภิวัตน์เป็นปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาทางด้านสังคมจึงจำเป็นต้องหาจุดสมดุลระหว่างกระแสโลกาภิวัตน์และชุมชนภิวัตน์ เน้นชุมชนภิวัตน์ ตื่นตัวเรื่องประชาสังคม และชุมชนเข้มแข็ง โดยต้องมีภูมิคุ้มกันที่มากพอ เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกรอบคิด แนวปฏิบัติ และวิธีการทำงานที่เป็นการพัฒนาคุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความรู้ คุณธรรม ความเพียรที่ต้องพัฒนาไปด้วยกันอย่างสมดุล อันจะเป็นบ่อเกิดของการมีเหตุมีผล เน้นการใช้ความรู้เลือกแนวทางดำเนินการแบบ Short term loss/ Long term gain แก่นของเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการใช้ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และภูมิคุ้มกันมาบริหารความสมดุลในปัจจัยต่างๆที่ขัดแย้งกัน หรือเป็นทางเลือกมาบูรณาการกันในลักษณะที่เสริมกัน เติมเต็มซึ่งกันและกัน เนื่องจากความพอประมาณ การมีภูมิคุ้มกัน และความมีเหตุผลสามารถก่อให้เกิดดุลยภาพเชิงพลวัตที่ประสานสอดคล้องระหว่างโลกภายนอกและโลกภายในได้อย่างลงตัว

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางและแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อน ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และภูมิคุ้มกันเป็นคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การ และเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์[228]

---

[227]เรื่องเดียวกัน, 25-26.

[228]สุวิทย์ เมษินทรีย์, “ถอดรหัสเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญาการพัฒนาสู่ความมั่นคงที่ยั่งยืน,” มติชนรายวัน, วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2549,5.

นอกจากนี้แล้วการพัฒนาระบบการศึกษาไทยบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงควรมุ่งไปสู่การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการความรู้ทั้งเนื้อหาวิธีการแหล่งเรียนรู้และผู้รู้อย่างกว้างขวางซึ่งไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่เฉพาะในระบบโรงเรียนแบบเดิม แต่ควรพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและต่อเนื่องตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นเป็นการศึกษาตามศักยภาพของผู้เรียน ซึ่งก็คือการเรียนแบบมีเหตุมีผลหรือความพอดี พอประมาณไม่บังคับให้เรียนในสิ่งที่ผู้เรียนไม่มีศักยภาพ รวมทั้งการปลูกฝังระบบคุณค่าต่าง ๆ ดังเช่นที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อทำให้เกิดสติปัญญาความรอบรู้และศีลธรรมอันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สังคมดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็งและพอเพียงภายใต้กระแสของโลกาภิวัตน์"[229]

มิติของความสมดุล

แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ให้ความสำคัญกับหลักของความสมดุลที่รอบด้านทุกมิติ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ คือเป็นการสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจกับมิติทางสังคม การสมดุลทางวัตถุกับจิตใจ การสมดุลระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติแวดล้อม การสมดุลระหว่างชุมชนกับโลก ทั้งนี้ ความสมดุลพร้อมดังกล่าว จะนำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว[230]

ดุลยภาพเชิงพลวัต

ดุลยภาพ (balance)หรือภาวะสมดุล(equilibrium) คือสภาวะที่เกิดขึ้น เมื่อสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันอยู่มีลักษณะลงตัว หรือ มีความพอดี ทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีสิ่งภายนอกมากระทบ[231] ดุลยภาพเชิงพลวัตต้องการความสามารถในการสร้างสรรค์มุมมองแบบองค์รวม ของความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างแนวโน้มที่ตรงข้ามกันอย่างเห็นได้ชัดในสภาพแวดล้อม และความสามารถที่จะทำให้ความมีประสิทธิผลการบริหารจัดการองค์กรสมดุลกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กร ดุลยภาพเชิงพลวัตของพลังและแก่นทำให้การปฏิบัติ

---

[229]เรื่องเดียวกัน, 26.

[230]ประเสริฐ ยังปากน้ำ, "เศรษฐกิจพอเพียงบนเส้นทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย:ข้อพิจารณาบางประการ," วารสาร LPRU. MBA 1 ,1 (ตุลาคม 2549 – มีนาคม 2550):21.

[231][Online], accessed 19 January 2008. Available from http://www.econ.cmu.ac.th/teacher/kansinee/751102/ppt%20%20(1-5)/macro1.pdf

สมดุล[232]การควบคุมความสมดุลของระบบ เป็นกลไกควบคุมตัวระบบซึ่งยอมให้องค์กรรักษาตัวเองให้อยู่ในสภาพที่มีดุลยภาพเชิงพลวัต องค์การจะมีลักษณะสมดุลเชิงระบบ ระบบเปิดจะดำรงอยู่ในภาวะที่ห่างจากสมดุลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง-ดุลยภาพเชิงพลวัติ

การวิเคราะห์เชิงพลวัต(dynamic analysis) เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทางเศรษฐกิจ และกระบวนการปรับตัวสู่ดุลยภาพโดยมีปัจจัยทางด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง[233,234]

ภาวะผู้นำซึ่งต้องใช้วิสัยทัศน์เป็นฐานจำเป็นต้องตระหนักถึงวิสัยทัศน์หลัก(core vision) โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่มีลักษณะสั้น กระทัดรัด ชัดเจน ท้าทาย มุ่งอนาคต คงที่ และพึงปรารถนา ผนวกกับเนื้อหาวิสัยทัศน์เชิงเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเกี่ยวข้องกับความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล ความต้องการกลไกภูมิคุ้มกันตนเอง ความรู้ และคุณธรรมซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานตามภารกิจ และความยั่งยืน สื่อโดย 5 ปัจจัย และ 3 ตัวแปรสอดแทรก(intervening variables) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินตามภารกิจ วิสัยทัศน์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่ใช้วิสัยทัศน์เป็นฐานและผลการดำเนินงานตามภารกิจ จึงต้องเน้นการควบคุมคุณภาพของวิสัยทัศน์[235]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

เบนนิส(Bennis)เน้นว่าผู้นำสมัยใหม่ต้องมีความสามารถเป็นสถาปนิกทางสังคมขององค์การและชเลชตี(Schlechty)กล่าวเพิ่มเติมว่าผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะทางสังคมในการสร้างประโยชน์ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง[236] และฟูลแลน เสริมว่าคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษา คือ

---

[232]E. Laszlo, The SyStems View of the World (New York:George Braziller, 197),43.

[233][Online], accessed 19 January 2008. Available from http://www.econ.cmu.ac.th/teacher/kansinee/751102/ppt%20%20(1-5)/macro1.pdf

[234][Online], accessed 19 January 2008. Available from http://www.nsru.ac.th/management/learning/wilailak/baseeconomics/chapter1.html

[235]Sooksan Kantabutra, "Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective," Kravis Leadership Institute Leadership Review,6 (Spring 2006):37.

[236][Online], accessed 19 January 2008. Available from http://www.academicleadership.org/empirical_research/The_Level_of_Emotio...

ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลสร้างความสัมพันธ์โดยการรวมการมีจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่สูง การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงมาก ซึ่งก่อนหน้านี้ฟูลแลนได้กำหนดคุณลักษณะ 5 ประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา คือ 1) การมีเป้าประสงค์เชิงคุณธรรมที่สูง 2) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง 3) ความผูกพันกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใหม่ 4) ความสามารถในการตัดสินใจ และ 5) ความฉลาดทางอารมณ์ในการสร้างและผลักดันให้เกิดความสัมพันธ์[237] โดยเน้นว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ตนเองไวต่อความรู้สึกและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีในวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลง[238] โกลแมน และแมคคี(Goleman, Boyatzis, & Mackee)ระบุว่าผู้นำใช้ความฉลาดในการพัฒนาความสัมพันธ์ไปพร้อมกันกับองค์การโดยการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง สามารถใช้ความฉลาดทางอารมณ์และพลังในระดับสูง[239]

นอกจากนี้ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้ศึกษา วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน กล่าวคือ

ไอลานา เฟรด ทิสช์เลอร์(Ilana Fried Tischler) ได้ศึกษาวิธีการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผ่านอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาแบบยั่งยืน(How Does Leadership Transition Influence a Sustained School Change Process? A Case Study) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองเนตันยา (Netanya) ประเทศอิสราเอล ซึ่งประสบความสำเร็จในการทำให้กระบวนการปฏิรูปสถานศึกษาที่ประกาศในระดับชาติยั่งยืน โดยการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาครั้งนี้ได้สำรวจโดยใช้คำถามเชื่อมโยงที่หลากหลาย กล่าวคือ อะไรคือผลกระทบต่อกระบวนการปฏิรูปสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน เมื่อสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ บุคลิกภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีผลกระทบต่ออะไร วัฒนธรรมสถานศึกษามีผลกระทบ

---

[237]Fullan, Change Forces with a Vengeance(New York: Routeledge, 2003),93.

[238]Fullan, "Principals as Leader in a Culture of Change," Educational Leadership (2002) : 3.

[239]D. Goleman, R. Boyatzis, and A. Mackee, Primal Leadership:Realizing the Power Intelligence (Boston:Harvard Business School Press, 2002), 21.

ต่ออะไร อะไร คือ ผลกระทบที่เกิดจากบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และอะไร คือ ผลกระทบที่สะท้อนธรรมชาติของช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่าน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญกับช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่าน และความต่อเนื่องของวัฒนธรรมสถานศึกษา และการปฏิบัติเป็นตัวอย่างซึ่งขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเก่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ครู และนักเรียน[240]

อิซาเบลล์ รูธ เบสปาลโค(Isabelle Ruth Bespalko) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติเชิงภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นในการสนับสนุนและทำให้การนำรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาสู่การปฏิบัติในเชิงก่อ :วิธีการรับรู้ที่แตกต่าง (Teachers' Perceptiona of the Leadership Practice Necessary to Support and Sustain the Implementation of the Constructivist School Reform Model:Different Ways of Knowing)โดยเลือกวิถีทางสู่การปฏิรูปสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกำหนดความเคลื่อนไหวสำหรับสถานศึกษาที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการเห็นความสำคัญในการทำให้ความเห็นเชิงการศึกษาเป็นจริงสำหรับนักเรียนทุกคน และความจริงที่สับสนในการเข้าถึงทิศทาง คือ ภาครัฐ และสำคัญเพียงพอในการกำหนดอนาคตของสถานศึกษา ปรับวัฒนธรรมสถานศึกษาและปรับค่านิยมของสถานศึกษาซึ่งการดำเนินการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีเหตุผล จึงต้องการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาหรือการออกแบบมากเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อนการสร้างข้อผูกมัดในการทำให้ดำเนินไป กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูจำนวน 20 คนที่ประสบความสำเร็จในระดับชาติในการนำรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ วิธีการที่แตกต่างกันในการรับรู้เพื่อกำหนดการปฏิบัติเชิงภาวะผู้นำซึ่งครูคิดว่าจำเป็นสำหรับการสนับสนุนและทำให้ การนำรูปแบบสู่การปฏิบัติยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่าการปฏิบัติเชิงภาวะผู้นำ 14 แบบ และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่เป็นจริงเพื่อช่วยเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ผู้ร่วมฝึกอบรม และผู้วิจัยเข้าใจดีขึ้น หากนี่คือ รูปแบบที่ครูต้องการที่จะเสียสละพลังเพื่อสถานศึกษา และสิ่งที่นำไปสู่การสร้างข้อผูกมัด การรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลถูกอ้างเหตุผลไปในทางที่ผิด ข้ามสู่ชุดของงานการบริหารจัดการ ครูจับวิธีการที่ครูเชื่อว่าสามารถแนะนำอย่างมีศักยภาพเกี่ยวกับความพยายามในการพัฒนาสถานศึกษา ครูให้คุณค่าการปฏิบัติการสื่อสาร ซึ่งยอมรับแต่ละบุคคล ครูกำหนดความต้องการจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรม

---

[240]Ilana Fried Tischler, "How Does Leadership Transition Influence a Sustained School Change Process? : A Case Study," Dissertation Abstracts International 65 ,7(January 2004):781-A.

เกี่ยวกับค่านิยมร่วม และความร่วมมือ ครูหวังเพื่อการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้เกิดความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม ครูต้องการผู้นำใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล ส่วนมากครูต้องการผู้นำซึ่งเต็มใจที่จะเรียนรู้ ผลการศึกษาเสนอความช่วยเหลือเพิ่มเติม ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างภาพเชิงความเข้าใจของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเสนอแนะค่านิยมเกี่ยวกับการเชื่อมต่อสู่สติปัญญาร่วม การระดมความคิดเห็นของครูเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปสถานศึกษา ครูเป็นแนวหน้าในการปฏิรูปสถานศึกษาและครูมีข้อมูลมากมายในการเสนอการสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จ[241]

อาลัน เอ็ม บาร์เน็ทท์ (Alan M. Barnett) ได้ศึกษาผลกระทบของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลจากการทำงานของครูที่คัดสรร (The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes) โดยการตรวจสอบผลของภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบต่างๆที่มีต่อลักษณะสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์การรับรู้ของครูเกี่ยวกับแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลจากการทำงานของครูที่คัดสรร เลือกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่ม จำนวน 5 โรงเรียน และครูจากรัฐนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 458 คน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บจากผู้ตอบที่เป็นตัวแทนของโรงเรียน 3 โรงเรียน จำนวน 12 คนเพื่อตรวจสอบการใช้ภาวะผู้นำซึ่งเพิ่มหรือลดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และความพึงพอใจของครูด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงของครูใหญ่ในการเพิ่มทั้งผลจากการทำงานของครู และการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลจากการทำงานของครู การรวมแบบวิถีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบวิถีภาวะผู้นำ การปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและผลจากการทำงานของครู[242]

ลิน แอทคินสัน(Lyn Atkinson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารต้นแบบบริหารและทำให้การเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืนเพื่อเพิ่มผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พบว่าภาวะผู้นำทางการศึกษา

---

[241] Isabelle Ruth Bespalko, “Teachers’ Perceptiona of the Leadership Practice Necessary to Support and Sustain the Implementation of the Constructivist School Reform Model:Different Ways of Knowing,” Dissertation Abstracts International 64 , 9(March 2004):989-A.

(school leadership)แสดงบทบาทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาโครงการต่างๆทั่วทั้งสถานศึกษา เน้นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อเกี่ยวกับบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงในการแนะนำ และการทำให้เกิดความยั่งยืนในการเรียนรู้ และแบบวิถีภาวะผู้นำที่นำมาใช้ระหว่างกระบวนการโดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแบบวิถีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆของสถานศึกษา[243]

เรย์ เอช เอลเลียด (Ray H. Elliott) กล่าวว่า การศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าองค์การที่นำโดยผู้ที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสนับสนุน (supportive) ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (innovation) เน้นการแข่งขัน (competitive) และมุ่งเน้นผลงาน (performance oriented) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ในการปรับเปลี่ยนองค์การแบบยั่งยืน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการในบริบทของโลกในปัจจุบัน[244]

จอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray)ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน:ผลที่เป็นสื่อกลางของความเชื่อของครูด้วยการวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้ข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษา 105 โรงเรียนพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาช่วยสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางอ้อม คือ ความผูกพันและความเชื่อในความสามารถของครู ยิ่งโรงเรียนที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ครูยิ่งมีประสิทธิภาพแบบสะสมสูงขึ้น ครูยิ่งยึดมั่นกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยิ่งสูงขึ้น การเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติในโรงเรียนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวม และแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ช่วยสร้างความผูกพันในอาชีพของครูโดยตรง และโดยอ้อมผ่านประสิทธิภาพของครูแบบสะสม[245]

---

[243]Lyn Atkinson, “How Do Exemplary Principals Manage and Sustain Change in Order to Enhance Student Learning Outcomes?,” Primary Principals’ Sabbatical Leave Scheme, IIam School, Term1,2006,1.

[244]Ray H. Elliott, “Ethical Leadership and Business Culture: Transformational Pathways within Boards and Management for Enhanced Integrity, Trust, and Organisational Actualisation,” Business Ethics Research Unit (BERU) / Centre for International Corporate Governance Reaearch, Victoria University Melbourne.

[245]John A. Ross and Peter Gray, “Canadian Journal of Education,” 29, 3(2006): 798.

เคนเนธ ลีธวูด เฟมเก เกจเซล ปีเตอร์ สลีเกอร์ และดอรีส แจนท์ซี(Kenneth Leithwood, Femke Geijsel, Peter Sleegers and Doris Jantzi)ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปการศึกษา (Transformational Leadership Effects on Teachers" Commitment and Effort Toward School Reform)โดยเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูชาวแคนาดาและชาวดัช ผลการศึกษาพบว่ามิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่น และความพยายามพิเศษของครูในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อค้นพบในภาพรวม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามพิเศษของครูในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา[246]

ยิ่งมองในวงกว้างเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน(sustainable educational reform)จะเป็นวาระที่ภาวะผู้นำยิ่งมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง มีคุณค่า และทำให้การแก้ปัญหาแคบลง การทำให้การปฏิรูปสำเร็จจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสภาพพื้นฐานในวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา และของอาชีพการสอน

พอล ดี. เฮอร์ทซ ซูซาน แอล เมอร์เรย์และแคทเธอร์ เอ. ริโอดัน (Paul D. Hirtz, Susan L. Murray and Catherine A. Riordan) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพโดยตรวจสอบการบริหารจัดการคุณภาพซึ่งในช่วงแรกสนใจพนักงานเป็นพิเศษ เน้นองค์การอุตสาหกรรม ผู้ที่อยู่ในแวดวงคุณภาพจำนวนมากเชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกุญแจแห่งโปรแกรมคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ แต่ผลของแบบวิถีภาวะผู้นำเฉพาะที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพไม่ได้ถูกกำหนดในการศึกษาครั้งนี้ แบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และไม่แลกเปลี่ยนที่ถูกประเมินตามเกณฑ์ของ Baldrige Quality Award ซึ่งสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อคุณภาพ และแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีประสิทธิผลมากขึ้น[247]

อนันดา ดัทนาว(Ananda Datnow)ได้ศึกษาเรื่อง ความยั่งยืนของรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลงบริบทของเขตพื้นที่และรัฐ(The Sustainability of Comprehensive

---

[246]Kenneth Leithwood. et. al. "Transformational Leadership Effects on Teachers" Commitment and Effort Toward School Reform," Journal of Educational Administration 41,3(2003):228.

[247]Paul D. Hirtz, Susan L. Murray and Catherine A. Riordan, "Engineering ," Management Journal 19, 1 (March 2007):22.

School Refprm Models in Changing District and State Contexts) โดยศึกษาความยั่งยืนของรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาในบริบทของเขตพื้นที่และรัฐ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในลักษณะกรณีศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับการนำรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษา จำนวน 6 รูปแบบสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาเขตเมือง จำนวน 13 แห่ง คำถามการวิจัย คือ ทำไมการปฏิรูปการศึกษาจึงยั่งยืนในสถานศึกษาบางแห่งและไม่ยั่งยืนในสถานศึกษาอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาหรือรัฐอย่างไรที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของการปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษา หลังจาก 3 ปี ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาหยุดในสถานศึกษา 6 แห่งใน 13 แห่งที่ศึกษา สถานศึกษาอีก 2 แห่งยังคงปฏิรูปต่อไปแต่อยู่ในระดับต่ำมาก มีสถานศึกษาเพียง 5 แห่งใน 13 แห่งที่ยังคงดำเนินการตามรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาต่อไปด้วยความเข้มแข็งในระดับกลางและระดับสูง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาและรัฐมีผลต่อความยั่งยืนของรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาในสถานศึกษาแตกต่างกัน คือ ยั่งยืนในบางสถานศึกษาและน้อยลงในบางสถานศึกษาขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ของแต่ละสถานศึกษาในการเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และสภาพในพื้นที่ของตนเอง ประสบการณ์ด้านการปฏิรูป และสมรรถนะ[248]

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง(Culture and Change)

การเปลี่ยนวัฒนธรรมมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนวัฒนธรรมจะสร้างปทัสฐานของการปฏิสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง ทำให้ข้อมูลกลายเป็นความรู้โดยกระบวนการทางสังคม และความรู้(knowledge)กลายเป็นความรอบรู้(wisdom) โดยการมีปฏิสัมพันธ์แบบยั่งยืน การเปลี่ยนวัฒนธรรมสถานศึกษาและวัฒนธรรมการทำงานต้องได้ความเป็นเจ้าของ(ownership) การมีส่วนร่วม(participation) และความรู้สึกมีความหมาย(sense of meaning)ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ[249] การบรรลุเป้าหมายต้องผนึกกำลังที่มาจากเป้าประสงค์เชิงคุณธรรม(moral purpose)[250]

วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนวิธีการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนไปด้วย หากผู้นำเปลี่ยนความรู้สึก

---

[248]Ananda Datnow, “The Sustainability of Comprehensive School Reforrm Models in Changing District and State Contexts,” 2004.

[249]Denis Sparks, **“**Interview with Micheal Fullan : Change Agent,” Journal of Staff Development 24, 1 (Winter 2003) : 3.

[250] Ibid, 4.

ของแต่ละบุคคล และจัดประสบการณ์ใหม่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะรับพฤติกรรมใหม่ ซึ่งนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งฟูลแลน (Fullan) เน้นการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึก ซึ่งรวมถึงการปิดช่องว่างด้านสัมฤทธิผลระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานสูงและต่ำ การพัฒนาทักษะการคิดและการแก้ปัญหาของนักเรียน ความตั้งใจที่จะพัฒนาด้านสังคมและอารมณ์ของนักเรียน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน[251]

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม นั้น เรย์ เอช เอลเลียด (Ray H. Elliott) กล่าวว่า การศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าองค์การที่นำโดยผู้ที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งสนับสนุน (supportive) ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (innovative) เน้นการแข่งขัน (competitive) และมุ่งเน้นผลงาน (performance oriented) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ในการปรับเปลี่ยนองค์การแบบยั่งยืน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการในบริบทของโลกในปัจจุบัน[252]

แรนดี จี เอพพาร์ด (Randy G. Eppard)[253] ได้ศึกษาแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการทำนายวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Culture)และวัฒนธรรมเชิงต่อต้าน(Defensive Culture) เพื่อทดสอบรูปแบบการพยากรณ์ที่มีองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมภาวะผู้นำที่หลากหลาย โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและแบบวิถีภาวะผู้นำ ใช้สมการถดถอยพหุคูณในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า คะแนนการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคะแนนการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเพิ่มความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการทำนายวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ และ

---

[251] Ibid.

[252] Ray H. Elliott, “Ethical Leadership and Business Culture: Transformational Pathways within Boards and Management for Enhanced Integrity, Trust, and Organisational Actualisation”, Business Ethics Research Unit (BERU) / Centre for International Corporate Governance Reaearch, Victoria University Melbourne,1.

[253]Randy G. Eppard, “Transformational and Transactional Leadership styles As They Predict Constructive Culture and Defensive Culture”(Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy,Abstract, 2004),1.

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพิ่มความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการทำนายวัฒนธรรมเชิงต่อต้านองค์การมีวัฒนธรรมย่อยซึ่งแสดงลักษณะเฉพาะ แบบของงานมีอิทธิพลต่อแบบของแบบวิถีภาวะผู้นำ

พราบาคาร์(Prabhakar)เสนอการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีผสมผสานซึ่งน่าสนใจ โดยศึกษาโครงการ 153 โครงการใน 28 ประเทศ และพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงยึดมั่นในกระบวนการสร้างชุมชนซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจภาพใหญ่ดีขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามโดยใช้การสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ ซึ่งสร้างจุดเชื่อมต่อทางวัฒนธรรมระหว่างผู้มีส่วนร่วม 2 ฝ่ายและนำไปสู่การปรับค่านิยมในหลายระดับ การสร้างความรู้ขององค์การค่านิยมและวัฒนธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย[254]

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันเริ่มมีการค้นหาผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบลึกกว่าและมากกว่าการเน้นเพียงมาตรฐานที่สูงขึ้น

ในประเทศอังกฤษที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการของเฮย์(Hay Management Consultants) ได้เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง 200 คนกับผู้บริหารระดับสูงอาวุโสในภาคธุรกิจ พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความน่าประทับใจเท่าเทียมกัน และ “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาน่าประทับใจเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจ” โดยได้กำหนดมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 มิติ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาผู้อื่น(Teamwork and Developing Others) แรงผลักดันและความเชื่อมั่น(Drive and Confidence) วิสัยทัศน์และการสามารถตรวจสอบได้(Vision and Accoutability) กลวิธีการใช้อิทธิพลและการเมือง(Influencing Tactics and Politics) รูปแบบการคิด(Thinking Styles) กรอบแนวคิดและการวิเคราะห์(conceptual and analytical)[255]

เช่นเดียวกับโกลแมน บอยอัทซิส และแมคคี(Goleman Boyatzis and McKee) ได้ประกาศว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์(emotionally intelligent leaders) และองค์การที่มีความฉลาดทางอารมณ์จำเป็นในช่วงเวลาที่ซับซ้อน(complex times)โดยกำหนดสมรรถนะ 18 สมรรถนะภายใต้ 4 มิติ กล่าวคือ การตระหนักรู้ตนเอง(self-awareness) การบริหารจัดการตนเอง

---

[254]G.P. Prabhakar, “An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-eight Nations,”(Electronic version) Project Management Journal 36,4 (2005) : 53.

[255]Hay Management Consultants, The Lesson of Leadership (London: Hay Management Consultants Ltd., 2000),1.

(self-management) การตระหนักรู้ทางสังคม(social-awareness) และการบริหารจัดการความสัมพันธ์

1.ผู้นำจะตระหนักเกี่ยวกับการเกิดอารมณ์ของตนเองซึ่งไวต่อความรู้สึกและการกระตุ้นผู้อื่น รวมทั้งสามารถเผชิญกับปัญหาวันต่อวันเมื่อปฏิบัติงานท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลง[256]

สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งอนาคตต้องมีความเหมาะสมกับภาพใหญ่และมีความทันสมัยในการคิดเชิงมโนทัศน์ และเปลี่ยนสภาพองค์การทั้งบุคคลและทีม ซึ่งเป็นการสรุปจากการตรวจสอบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจและในระบบโรงเรียน[257]

หากเป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน(sustainable change)ในสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้นำทางธุรกิจ และผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะร่วมกันเพิ่มมากขึ้น ลักษณะร่วมดังกล่าวต้องการกรอบคิดและกรอบปฏิบัติใหม่(new mind and action set)เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพลัง/ความศรัทธาอย่างแรงกล้าและความหวัง(energy/enthusiasm and hope) และ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม(moral purpose) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง(understanding change) การสร้างความสัมพันธ์(relationship building) การสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge creation and sharing) ตลอดจนการทำให้เกิดการร้อยเรียงเป็นเรื่องเดียวกัน(coherence making) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการขนานนามว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาที่เปลี่ยนวัฒนธรรม”(culture change Principal)

เป้าหมายเชิงคุณธรรม(moral purpose)เป็นมิติหนึ่งใน 5 มิติของการนำในวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เป้าหมายตรงของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำรงชีวิตของนักเรียน เป้าหมายเชิงคุณธรรมมีบทบาทที่กว้างมากขึ้นในการทำให้การเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนสภาพและยั่งยืน ภายในองค์การวิธีการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นทุกคนเป็นองค์ประกอบของเป้าหมายเชิงคุณธรรมด้วยเหมือนกัน ในระดับที่กว้างขึ้น เป้าหมายเชิงคุณธรรมหมายถึงการปฏิบัติด้วยความตั้งใจเกี่ยวกับการทำให้เกิดความแตกต่างในเชิงบวกในสภาพแวดล้อม(ทางสังคม) เป้าหมาย คือ การพัฒนาระบบ(ทุกสถานศึกษาในเขตพื้นที่)

---

[256]D. Goleman , R. Boyatzis and A. McKee, Primal Leadership (Boston,MA:Harvard Business School Press, 2002),1.

[257]Michael Fullan, Leading in a Culture of Change (San Francisco: Jossey-Bass,2001),1.

ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเกือบจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จของสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่เท่ากับที่ให้ความสำคัญกับสถานศึกษาของตนเอง เนื่องจากการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืนจะเป็นไปไม่ได้ หากระบบในภาพรวม(whole system)ไม่ก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่สุดจึงต้องมีข้อผูกมัดกับสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างแน่นอน[258]

เป้าหมายเชิงคุณธรรมหมายถึงการปิดช่องว่างระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของทุกคน ในขณะที่ปิดช่องว่าง ซึ่งเป็นเพียงวิธีการ ในวงกว้าง การปฏิรูปแบบยั่งยืนจะปรากฏขึ้น และเป็นเป้าประสงค์เชิงคุณธรรมสูงสุด[259]

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมจะประพฤติปฏิบัติแตกต่างกันมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมาก โดยจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเกิดขึ้นแบบถาวร และจะกำกับติดตามการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างชัดแจ้งร่วมกับครูทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมมีเป้าประสงค์เชิงคุณธรรมที่ชัดแจ้ง ลึกซึ้ง และกว้างขวาง ซึ่งได้รับความสนใจในวงกว้าง ขึ้น

2. ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป้าประสงค์เชิงคุณธรรมที่ปราศจากการเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือการเสียสละเชิงคุณธรรม การมีแนวคิดเชิงนวัตกรรม และการเก่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ความจริงในกรณีนี้สามารถทำให้เกิดการผูกมัดกับแนวความคิดของตนเองซึ่งไม่ใช่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(change agent)ที่ดี การพัฒนาข้อผูกมัดกับผู้อื่นซึ่งอาจจะไม่ได้ทำให้หลงรักโดยแนวคิด ในการนำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง มี 6แนวทางเพื่อความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ (1)เป้าหมายไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงส่วนมากใหม่ แต่เปลี่ยนแปลงใหม่แบบเลือกด้วยการปะติดปะต่อ (2)ไม่เป็นการเพียงพอที่จะมีแนวคิดที่ดีที่สุด ซึ่งต้องทำงานผ่านกระบวนการเมื่อผู้อื่นประเมินและมาสู่การแสวงหาความหมายที่เก็บรวบรวมมาและผูกมัดกับวิถีทางใหม่ (3) การประทับใจกับความยากลำบากในการทดลองทำสิ่งต่างๆใหม่ (4)ปรับการต่อต้านให้เป็นแรงบวกที่มีศักยภาพ (5) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นชื่อของเกม การเปลี่ยนแปลงจำนวนมากเป็นโครงสร้าง

---

[258]Michael Fullan, “Principle as Leaders in a Culture of Change,” Educational Leadership, Special Issue (May2002):4

[259] Michael Fullan, “Principle as Leaders in a Culture of Change,” Educational Leadership, Special Issue (May2002):5.

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอยู่ในวัฒนธรรมของสิ่งที่บุคคลให้คุณค่าและวิธีการที่ทำงานร่วมกันเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จ (6) ไม่เพียงผู้ตรวจสอบที่มักจะซับซ้อน ไม่มีทางลัด ที่เป็นขั้นตอนสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงงานประจำวันที่ยากในการสร้างวัฒนธรรมใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้เชี่ยวชาญในนวัตกรรมเชิงเนื้อหาตามที่กำหนด และการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกระบวนการการเปลี่ยนแปลง

3. ปัจจัยเดี่ยว(single factor)ที่เป็นปัจจัยร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ หากความสัมพันธ์ดีขึ้น สิ่งต่างๆก็จะดีขึ้น หากความสัมพันธ์คงเดิมหรือเลวลงก็จะสูญเสียฐานราก ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มต่างๆสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยบุคคลที่แตกต่างกันมากกว่าด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเหตุให้ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเท่ากับหรือมากกว่าการมีแนวความคิดที่ดีในช่วงเวลาที่ซับซ้อน ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องจำเป็น(a must)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมทราบเช่นเดียวกับทีมให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการของเฮย์(Hay Management Consultants,2000)ที่พบว่าการพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างทีมงานเป็นชุดทักษะที่ยากมากที่สุดในจำนวนทั้งหมดของผู้นำภาคธุรกิจ และผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมทำงานบนฐานของพิสัยสมบูรณ์ของความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่ใช่เพียงเรื่องของการส่งเสริมให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ของปีต่อไปสูงขึ้น แต่เป็นการวางพื้นฐานสำหรับหลายๆปี การจูงใจและการสร้างพลังแก่ครูที่ไม่พอใจ และการหลอมรวมความสัมพันธ์ของครูที่ถูกตัดขาดซึ่งสามารถมีผลทวีคูณเต็มที่ ต่อบรรยากาศโดยรวมขององค์การ การสร้างความสัมพันธ์เป็นทรัพยากรที่ให้แบบต่อเนื่อง

4. งานใหม่ในการสร้าง และแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีการหยั่งรู้เชิงลึกแบบหลากหลาย ข้อมูลสารสนเทศกลายเป็นความรู้ตลอดกระบวนการทางสังคม นี่คือเหตุที่ความสัมพันธ์และการเรียนรู้แบบมืออาชีพเป็นเรื่องจำเป็นองค์การต้องผลักดันการให้ความรู้และการแสวงหาความรู้ รับรองความรู้แบบต่อเนื่อง เมื่อแต่ละบุคคลควรจะเพิ่มฐานความรู้ อย่างไรก็ตามการเพิ่มฐานความรู้จะมีเพียงเล็กน้อยหากบุคคลไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปทัสฐานของการสนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความเจริญในภาพรวมแบบต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

วิลเลียม เอดวาดซ์ เดมมิง(William Edwards Deming) มีแนวคิดเกี่ยวกับวงจรเดมมิง หรือวงจร PDCA หรือ วงจร PDSA ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณภาพแบบต่อเนื่อง สาระสำคัญของวงจรเดมมิ่ง(Deming Cycle)กล่าวถึงการดำเนินการควบคุมให้การทำงานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยลำดับขั้น 4 ขั้นตอนที่เวียนซ้ำเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง กล่าวคือ การวางแผน(Plan) การทำ(Do) การตรวจสอบผล/การศึกษา (Check/Study) และการปฏิบัติ/แก้ไขปรับปรุง(Act) นั่นคือ การตั้งเป้า การเฝ้าดู และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม แกนหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีจิตสำนึกที่สูงขึ้นเกี่ยวกับตนเอง (self) ความสัมพันธ์ (relationship) และองค์การ (organization) ในการทำให้ระดับจิตสำนึกของบุคคลและกลุ่มสูงขึ้น ผู้นำต้องสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นผู้เปลี่ยนแปลง(change agents) ซึ่งแสดงคุณลักษณะที่สะท้อนวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต แสดงความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น กระตุ้นและส่งเสริมผู้อื่น และแสดงความคาดหวังที่สูง เป้าหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนบุคคลและองค์การ โดยการเปลี่ยนจิตและใจ(mind and heart) ทำให้วิสัยทัศน์ การหยั่งรู้และความเข้าใจมีความสำคัญ(enlarge vision, insight and understanding) ทำให้เป้าประสงค์มีความชัดเจน ทำให้พฤติกรรมสอดคล้องกับความเชื่อ หลักการหรือคุณค่า และนำการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรมาสู่องค์การ การสร้างการเปลี่ยนแปลงและการขับเคลื่อนตนเอง(self perpetuating and momentum building)ผลลัพธ์สุดท้ายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลได้รับการจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ องค์การเข้มแข็งและเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่บุคคลนำสิ่งที่ดีที่สุดสู่ตนเองและผู้อื่น[260]ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำ

---

[260]Rhonda Pennings, “Transformational Leadership **:** How Do We Get There?” Northwest Iowa Community College (2007) :46.

โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะที่สำคัญ คือ การใช้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย การเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม การกำหนดบุคคลตัวอย่าง และการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก การกระตุ้นการใช้ปัญญาประกอบด้วย การส่งเสริมให้ผู้ตามตระหนักในปัญหาและมองปัญหาจากมุมมองใหม่ การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลประกอบด้วย การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล การวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล การสนับสนุน การส่งเสริมการสอนงานแก่ผู้ตาม ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ซึ่งองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ และผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง[261] สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นกระบวนการสองทาง(two-way process)นั้น นอกจากจะประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ สื่อกลางที่มีศักยภาพประกอบด้วย การบริหารจัดการความไว้วางใจ การสร้างความพึงพอใจ และความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ องค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยครูมืออาชีพ ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการที่ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นฐาน แหล่งเรียนรู้หลากหลาย กระบวนการประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาเข้มแข็ง ผลผลิต ประกอบด้วย ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ชุมชนชื่นชมและให้การยอมรับ ผลลัพธ์ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน บริบท ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเหมาะสม เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

---

[261]Bass and Avolio, Improving Organizational EffectivenessThrough Transformational Leadership, 4-6.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจึงน่าจะเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแสดงพฤติกรรมตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การใช้สื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือ ศรัทธา สร้างแรงจูงใจภายในให้ครูมีความกระตือรือร้น กระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทุ่มเทการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแสดงพฤติกรรมตามองค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีระบบ เนื่องจากความคิดเห็นของนักวิชาการ ตลอดจนผลงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์ หรือสามารถทำนายตัวแปรต่างๆ กล่าวคือ ประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้ตาม ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ

จากการศึกษาทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่านักวิชาการต่างสนใจศึกษาเพื่อพิสูจน์หรือตรวจสอบแนวคิด/ทฤษฎี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเน้นการนำเครื่องมือที่เจ้าของทฤษฎีสร้างขึ้นมาใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังไม่มีการให้ความสำคัญกับการนำแนวคิด/ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา(Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และเพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิรูปการศึกษา และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ งานวิจัยของหน่วยงานต่างๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล การปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อจัดทำโครงการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ ดังแผนภูมิที่ 1 โดยขอความเห็นและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย เพื่อขออนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์

2. ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบ พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน กล่าวคือ

2.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

2.1.2 ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

2.1.3 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ(ข้อมูลของสถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ)

2.1.4 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

2.1.5 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย(Conceptual Framework)

2.2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ

2.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ผู้วิจัยกำหนดตามกรอบแนวคิด ในการวิจัยสำหรับการศึกษาความคิดเห็นในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) และ ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนโดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2. 2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดนโยบายหรือควบคุมการดำเนินการตามนโยบาย

2.2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง อย่างไรก็ตามทั้ง 12 คนมีคุณสมบัติครอบคลุมทั้ง 2 ข้อ

2.2.2 สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อสร้าง พัฒนาและยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถาม

2.2.3 จัดทำต้นร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน โดยใช้องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด /ทฤษฎี งานวิจัย ข้อค้นพบและข้อมูลจากแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง(Path Analysis)

2.3 การตรวจสอบและปรับรูปแบบ

2.3.1 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเป็นตัวแทนของประชากรในด้านต่างๆ คือ

2. 3.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิของกระทรวงศึกษาธิการ(ผู้บริหารระดับสูง)

2.3.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(คณาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ/ผู้ที่มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย)

2.3.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารสถานศึกษา(ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ)

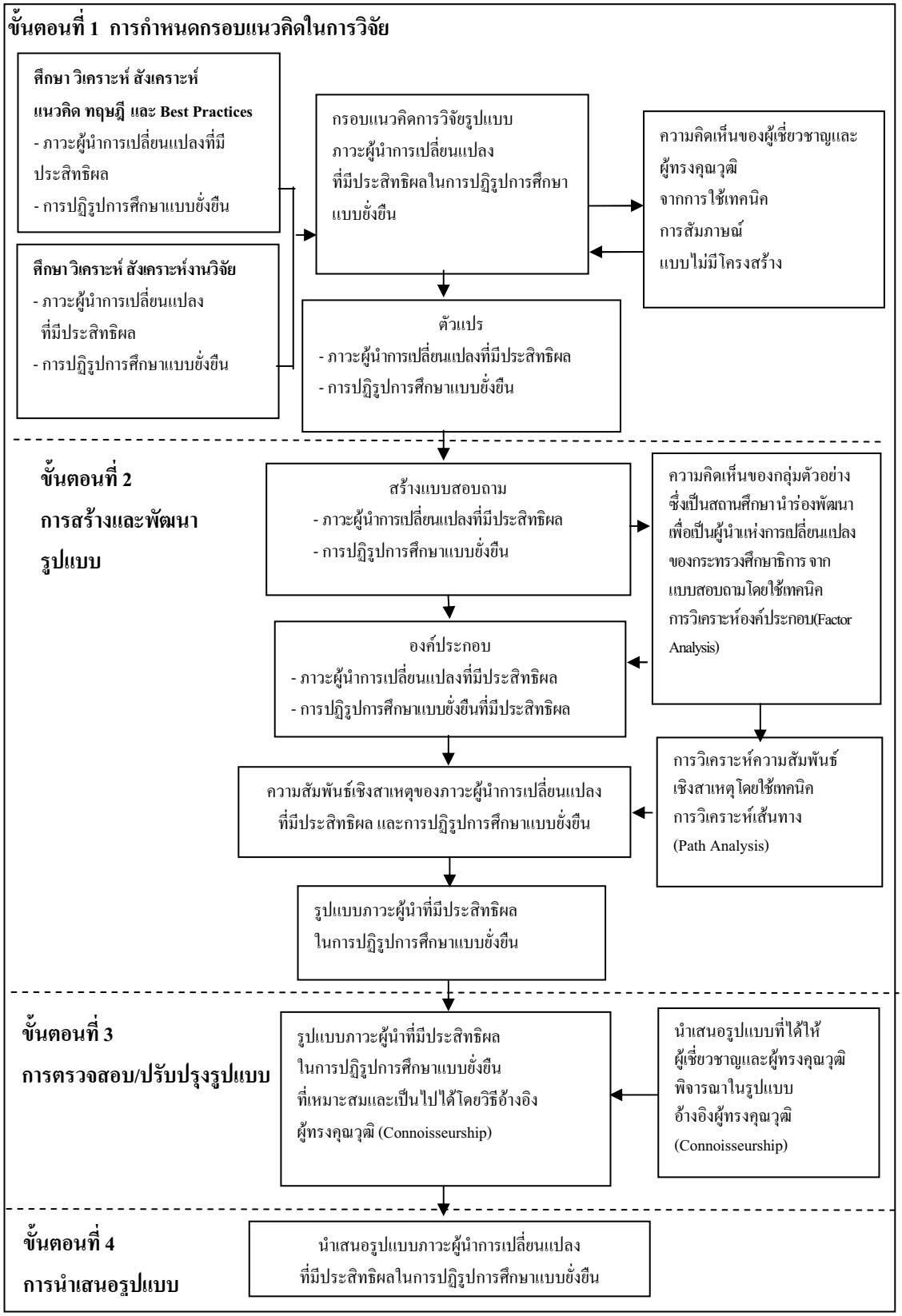
ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ตลอดจนเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือรายละเอียดต่างๆให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.3.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผลข้อเสนอแนะต่างๆ และ ปรับปรุงเพื่อสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้

2.4 การนำเสนอรูปแบบ

จากขั้นตอนที่ 2.3 เมื่อรูปแบบได้รับการตรวจสอบด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoiseurship) และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอจบการศึกษา



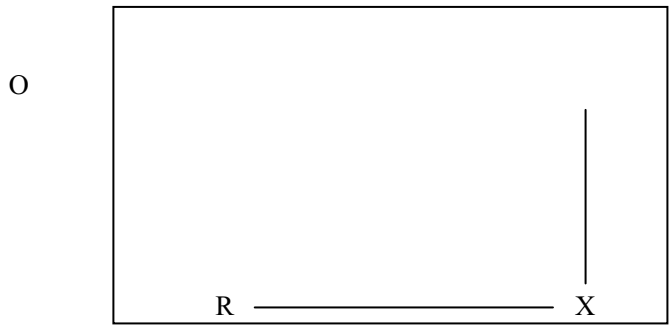
แผนภูมิที่ 1 การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ตามรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(Descriptive Research) โดยศึกษา/วิเคราะห์/สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแบบไม่มีโครงสร้างเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการศึกษา กลุ่มตัวแปรต้นและตัวแปรตามจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoiseurship) ดังนั้น แผนแบบในการวิจัย จึงมีลักษณะเป็นแผนแบบกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (The One-Shot, Non-Experimental Case Studies Design) ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ตัวแปรข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ด้านการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปการศึกษา

2. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 597 แห่ง

3. ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

3.1 ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง)ของกระทรวงศึกษาธิการ

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

3.4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 12 คน โดยแบ่งออกเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายที่ดูแลและควบคุมนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 7 คน และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบผลสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหาร จำนวน 5 คน ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการให้สัมภาษณ์

2. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นสถานศึกษา ที่บริหารโดยใช้หลักการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 234 แห่ง โดยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 4 คน (ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน) ให้ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนจากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย การปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) และความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม คือ

2.1 ตัวแปรอิสระได้แก่ ตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิผล

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ตัวแปรเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 4 ประเภท กล่าวคือ

1. แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง(Unstructured Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาที่เปิดสอน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะเป็นแบบกำหนดตัวเลือกไว้ให้ (force choice) มีจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลโดยใช้แนวคิดของบาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) เบนนิสและนานัส(Bennis & Nanus)ฟูลแลน(Fullan) พอดชาคอฟและแมคเคนซี (Podsakoff & Mackenzie) และโกลแมน(Goleman)ฯลฯ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นฐาน

ตอนที่ 3 การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนโดยใช้ทฤษฎีระบบของบาร์นาร์ด แคทซ์ และคาห์น ฮอยส์และมิสเกล แนวคิดของฟูลแลน และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561) มาตรฐานการศึกษาของชาติฯลฯ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นฐาน

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ท (Likert's Rating Scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนน 5

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนน 4

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนน 3

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนน 2

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนน 1

3. แบบตรวจสอบรายการ (Check List)

4. แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured Interview)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัย มีรายละเอียด กล่าวคือ

1. สร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิด และตัวแปร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบต่างๆ และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน การปฏิรูปการศึกษาและ การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

1.2 จัดทำข้อสรุปหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบต่างๆ และงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

1.3 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืนเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured

1.4 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2. สร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 สร้างข้อกระทงคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนพิจารณา เพื่อหาค่าความสอดคล้องและตรงกับสิ่งที่ต้องการจะวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of Items Objectives Congruence) โดยพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า 0.8 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้

2.3 ปรับแบบสอบถามความคิดเห็นที่นำไปหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ หรือ ค่า IOC (Index of Items Objectives Congruence)ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ ไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยทดลองใช้(Try Out) กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 8 แห่ง สถานศึกษาแต่ละแห่ง มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวม 32 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient)[1] ปรากฏว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .998

2.5 ปรับแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

3. สร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบ และรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มากำหนดประเด็นการตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือได้

---

[1] Lee j. Cronbach, Essential of Psychological Testing. 3rd ed.(New York: Harper & Row Publishers, 1974), p. 161.

ในลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบจำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ ตอนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะและการวิจารณ์รูปแบบที่ได้ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2. การใช้แบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

3. การใช้แบบสอบถาม สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มาจากประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 234 แห่ง ซึ่งผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูจำนวน 4 คน (ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน)เพื่อสร้าง พัฒนา และยืนยันความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ท (Likert Scale) โดย

3.1 การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

3.2 สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากสถานศึกษา

4. การใช้แบบการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการระดมสมอง (brainstorming) โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน โดยการนำเสนอร่างรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยสร้างและพัฒนาจากข้อมูลทั้งหมดให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนพิจารณาในด้าน ความถูกต้องความเหมาะสม ความ

เป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ และให้ข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม และเป็นไปได้ ในลักษณะแบบตรวจสอบรายการ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย กล่าวคือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร หนังสือ และผลงานวิจัยในขั้นตอนที่ 1 คือ การศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ(Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage)

3. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจะใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใด ก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best)[2] ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

---

[2] John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970)), 190.

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 12.0 เทคนิคการวิเคราะห์ ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA”(Principal Component Analysis) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่า MSA (Measurement of Sampling Adequade)ที่มากกว่า 0.60 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์[3]

6. การวิเคราะห์เส้นทาง(Path Analysis)โดยใช้โปรแกรมลีสเรล 8.72 (LISREL 8.72)โดยใช้แมทริกซ์สหสัมพันธ์(correlation matrix)ค่าเฉลี่ย($\overline{X}$)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ(Identification of the model) และทิศทางของเส้นทางอิทธิพล เป็นรูปแบบระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวพอดี ทิศทางเดียวหรือรูปแบบระบุพอดี ทิศทางเดียว(just identified recursive model) ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด(Maximum Likelihood หรือ ML)และพิจารณาความสอดคล้อง และความเหมาะสมของรูปแบบ โดยถือเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน คือ ค่าไค-สแควร์(chi-square) ที่มีค่าน้อยมากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และพิจารณา ความเหมาะสมของรูปแบบจากดัชนี PMSEA ซึ่งเป็นค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ ความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ(Root Mean Squares Error of Approximation) ในกรณีที่ดัชนี PMSEA มีค่าน้อยกว่าหรือ เท่ากับ .05 แสดงว่ารูปแบบเหมาะสมมากหาก PMSEA มีค่ามากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.08 แสดงว่ารูปแบบเหมาะสม และในกรณีที่ PMSEA มีค่ามากกว่า 0.08 แสดงว่ารูปแบบไม่เหมาะสม รวมทั้ง พิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสูงสุดซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (±2.00) นอกจากนี้ยังได้ตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Indicators) โดยพิจารณาค่าร้อยละของความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยคำนวณหาค่า R^2_M

7. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าฐานนิยม (Model) ในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

---

[3] Kaiser อ้างถึงใน Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistic (New York : Harper & Row, 1983), 411.

สรุป

วิธีดำเนินการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการวิจัย การดำเนินการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยนั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน กล่าวคือ การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน การศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดนโยบาย หรือควบคุมการดำเนินการตามนโยบาย จำนวน 7 คน และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ขั้นตอนต่อมา คือ การสร้างและพัฒนารูปแบบ และยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้องค์ความรู้ที่ได้และข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนของสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จำนวน 201 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบและปรับรูปแบบโดยนำเสนอ**ร่าง**รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน**ให้**ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ คณาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจำนวน 9 คนตรวจสอบ และเสนอแนะ แล้วปรับปรุงรูปแบบเพื่อนำเสนอเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ประเด็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ตอนที่ 2 การกำหนดองค์ประกอบ วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนารูปแบบ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้หลักการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ตรวจสอบ และสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoiseurship)

ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดตัวแปรที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และตัวแปรที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบต่างๆที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership)ของเบิร์น(Burn) บาส(Bass) บาส และ อโวลิโอ(Bass & Avolio) เบนนิสและนานัส(Bennis & Nanus) ฟูลแลน(Fullan)ลีธวูด(Leidwood) ฯลฯ

2. การศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบต่างๆที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน(sustainable reform)ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด(Barnard) แคทซ์และคาห์น (Katz & Kahn) ฟูลแลน(Fullan) ฮากรีฟ(Hargreive) และลีธวูด(Leithwood) ฯลฯ

3. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะ และองค์ประกอบ พร้อมทั้งรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนด หรือกำกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา จำนวน 7 คน และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน จำนวน 5 คน

4. การสังเคราะห์แนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จากแนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากแนวคิด/ทฤษฎี

ตัวแปรย่อย \ นักวิชาการ	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Yukl	Leithwood	Hargrieve & Fink	Resic & Swansen	Goleman	Kounse & Posner	Hoy & Miskel	Yammarino& et.al.	Mosley et. al.	Foster	Boyett	Northhouse	Hughes	Sloane	Martin	Wagner	Bolden et. al.	Chemiss et. al.	Jahan	Siddique	Hersovitch & Meyer	McAllister	Fairholm	House	Jones et.al.	Dvir et. al.
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
2.การส่งเสริมให้เสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
3. การร่วมกันปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
4. การทำให้วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้		✓	✓	✓									✓			✓														✓
5. การสื่อสารภาพอนาคต		✓	✓	✓									✓			✓														✓
6 .การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
7. การสื่อสารเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
8. การแสดงความซื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
9. กำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
10. การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
11. การเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓			✓
12. การสื่อสารวิสัยทัศน์ และความหมายของการเปลี่ยนแปลงในการนำสู่การปฏิบัติการ		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
13. การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมที่ชัดเจน		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
14. การนำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูด		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
15. การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
16. การใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่าง		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
17. การกำหนดตัวแบบที่ดี		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
18. การทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓			✓	✓		✓												✓
19. การแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
20.การอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓		✓												✓
21. มุมมองเกี่ยวกับศักยภาพ และอนาคตภาพ	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓											✓
22. การเชื่อมโยงงานกับเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓											✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย \ นักวิชาการ	BurnsBassBass	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Yukl	Leithwood	Fullan	Hargrieve & Fink	Resic & Swansen	Goleman	Kounse & Posner	Hoy & Miskel	Yammarino& et.al.	Mosley et. al.	Foster	Boyett	Northhouse	Hughes	Sloane	Martin	Wagner	Bolden et. al.	Chemiss et. al.	Jahan	Siddique	Hersovitch & Meyer	McAllister	Fairholm	House	Jones et.al.	Dvir et. al.
23. การแสดงให้เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓					✓				✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓									✓
24. การดำเนินกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกตื่นเต้นมีชีวิตชีวา ในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓						✓					✓			✓													✓
25. การช่วยให้ประสบความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓					✓					✓			✓	✓		✓										✓
26. การสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก	✓	✓	✓	✓	✓					✓					✓			✓	✓		✓										✓
27. การสื่อสารทางบวก	✓	✓	✓	✓	✓					✓					✓			✓	✓		✓										✓
28. การใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับแต่ละคน	✓	✓	✓	✓	✓					✓					✓			✓	✓		✓										✓
29. การชี้นำและจูงใจให้จูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วม	✓	✓	✓	✓						✓					✓			✓			✓										✓
30.การสื่อสารพันธกิจด้วยวาจา/ลายลักษณ์อักษร		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
31. การปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจ		✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓		✓			✓	✓		✓										✓
32. การมุ่งมั่นในเป้าประสงค์		✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓		✓			✓	✓		✓										✓
33. การกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
34. การสื่อสารภาพอนาคตแบบมองโลกในแง่ดี		✓	✓	✓											✓		✓	✓	✓		✓										✓
35. การคิดและสื่อสารทางบวก		✓	✓	✓											✓		✓	✓	✓		✓										✓
36, การสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า		✓	✓	✓				✓	✓						✓		✓	✓	✓		✓										✓
37.การมอบหมายงานด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า		✓	✓	✓				✓	✓						✓		✓	✓	✓		✓										✓
38.การวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓										✓
39.การแสดงความคาดหวังสูงในเรื่องความเป็นมืออาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓										✓
40. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
41.การแสดงความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
42. การสื่อสารเกี่ยวกับโอกาส ความหวัง และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
43. การระบุปัญหาและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓			✓										✓
44.การมองปัญหาในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓			✓										✓
45. การเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผล/หลักฐาน	✓	✓	✓	✓	✓				✓						✓		✓	✓			✓										✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย \ นักวิชาการ	Burns	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Yukl	Leithwood	Fullan	Hargrieve & Fink	Resic & Swansen	Coleman	Kounse & Posner	Hoy & Miskel	Yammarino& et.al.	Mosley et. al.	Foster	Boyett	Northhouse	Hughes	Sloane	Martin	Wagner	Bolden et. al.	Chemiss et. al.	Jahan	Siddique	Hersovitch & Meyer	McAllister	Fairholn	House	Jones et.al.	Dvir et. al.
46. การพิจารณาปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓										✓		✓	✓			✓										✓
47. การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธี		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
48. การแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการคิดแบบใหม่	✓	✓	✓	✓	✓										✓		✓	✓			✓										✓
49. การระดมความคิดในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓										✓		✓	✓			✓										✓
50. การให้โอกาสในการเสนอมุมมองเพื่อการพัฒนา/ตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓											✓		✓	✓		✓	✓							✓			✓	✓
51. การทำให้ตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้	✓	✓	✓	✓											✓		✓	✓		✓	✓							✓			✓	✓
52. การยอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓											✓		✓	✓		✓	✓							✓			✓	✓
53. การไม่วิจารณ์แนวคิดที่แตกต่าง		✓	✓	✓											✓			✓		✓	✓										✓
54. การส่งเสริมให้คิดหาวิธีการใหม่ที่ทำให้งานสำเร็จ		✓	✓	✓											✓			✓		✓	✓										✓
55. การระดมความคิด และบันทึกความคิดใหม่เป็นลายลักษณ์อักษร		✓	✓	✓											✓			✓		✓	✓										✓
56. การส่งเสริมให้ครูคิดแบบใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้		✓	✓	✓											✓			✓			✓										✓
57.การแนะนำให้มีการนำวิธีการเชิงนวัตกรรมมาใช้		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓	✓										✓
58. การใช้นวัตกรรมสร่างสื่อการเรียนรู้		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓	✓										✓
59.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓
60.การกำหนดกรอบการปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำได้		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓											✓
61. การระบุผลิตภาพและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓											✓
62. การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓											✓
63. การกำหนดกลยุทธ์แบบก้าวกระโดด		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓											✓
64.การพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาจากมุมมองของครู/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓
65. การกระตุ้นให้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่จะปฏิบัติเพื่อนักเรียน		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓
66. การส่งเสริมให้คิดเกี่ยวกับผลก่อนการปฏิบัติ		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓
67. การสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓						✓				✓
68. การให้ความสนใจในแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓						✓				✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย \ นักวิชาการ	Burns	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Yukl	Leithwood	Fullan	Hargrieve & Fink	Resic & Swansen	Coleman	Kounse & Posner	Hoy & Miskel	Yammarino& et.al.	Mosley et. al.	Foster	Boyett	Northhouse	Hughes	Sloane	Martin	Wagner	Bolden et. al.	Chemiss et. al.	Jahan	Siddique	Hersovitch & Meyer	McAllister	Fairholm	House	Jones et.al.	Dvir et. al.
69. การปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลในฐานะที่มีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาแตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓						✓				✓
70. การสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับภูมิหลัง		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓
71. การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓	✓										✓
72. การส่งเสริมให้จัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓	✓										✓
73. การพัฒนาจุดแข็ง		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓	✓										✓
74.การพิจารณาจุดแข็ง/จุดอ่อนในการมอบหมายงาน		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓	✓										✓
75. การพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพ		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓	✓										✓
76. การหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓	✓										✓
77. การอภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
78. การกำหนดทักษะที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
79. การเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
80. การอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้า		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
81. การส่งเสริมและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
82. การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนแนะ		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓				✓							✓
83. การส่งเสริมให้มีการเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำ		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓				✓							✓
84. การสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา		✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	✓			✓				✓							✓
85. การอภิปรายการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการไม่เป็นทางการ		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
86. การให้ผลป้อนกลับการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
87. การแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓					✓
88. การนำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓					✓
89. การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓
90. การให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓					✓
91.การแสดงความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของครู		✓	✓	✓											✓			✓			✓											✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ / ตัวแปรย่อย	Burns	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Yukl	Leithwood	Fullan	Hargrieve & Fink	Resic & Swansen	Goleman	Kounse & Posner	Hoy & Miskel	Yammarino& et.al.	Mosley et. al.	Foster	Boyett	Northhouse	Hughes	Sloane	Martin	Wagner	Bolden et. al.	Chemiss et. al.	Jahan	Siddique	Hersovitch & Meyer	McAllister	Fairholm	House	Jones et.al.	Dvir et. al.
92. การได้รับการยอมรับด้านการสั่งการ		✓	✓	✓	✓										✓		✓	✓			✓										✓
93. การได้รับการยอมรับ นับถือและเชื่อมั่น	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓					✓
94. การเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓					✓
95. การพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓		✓	✓			✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓
96.การคำนึงถึงผลของการกระทำในเชิงคุณธรรมจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓		✓	✓			✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓
97. การคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓		✓	✓			✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓
98. การประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓		✓	✓			✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓
99.การแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการ		✓	✓	✓	✓										✓	✓	✓	✓			✓											✓
100. การแสดงความพึงพอใจการจัดการเรียนรู้		✓	✓	✓	✓										✓	✓	✓	✓			✓											✓
101. การสื่อสารเหตุผลในการมอบหมายงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓	✓	✓	✓			✓						✓					✓
102. การแสดงความพึงพอใจในการร่วมงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓	✓	✓	✓			✓						✓					✓
103. การเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว		✓	✓	✓											✓		✓	✓			✓											✓
104.การสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้รู้สึกผูกพัน		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓			✓						✓					✓
105. การมีพันธะผูกพันในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญ		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓			✓						✓					✓
106. การมีพันธะผูกพันในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓										✓		✓	✓			✓											✓
107. การเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓				✓					✓						✓
108. การยอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓				✓					✓						✓
109. การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓				✓					✓						✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย \ นักวิชาการ	Burns	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Yukl	Leithwood	Fullan	Hargrieve & Fink	Resic & Swansen	Goleman	Kounse & Posner	Hoy & Miskel	Yammarino& et.al.	Mosley et. al.	Foster	Boyett	Northhouse	Hughes	Sloane	Martin	Wagner	Bolden et. al.	Chemiss et. al.	Jahan	Siddique	Hersovitch & Meyer	McAllister	Fairholm	House	Jones et.al.	Dvir et. al.
110. การรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓					✓						✓
111. การมีอารมณ์ขัน							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓					✓						✓
112. การควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓									✓
113. การหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกิริยาอัตโนมัติ							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓									✓
114. การวิเคราะห์องค์การเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓									✓
115. การปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า							✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓									✓
116. การคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน								✓			✓		✓		✓		✓	✓			✓											✓
117. การฟังและแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓						✓
119. การรับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็น	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓						✓
120. การหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓						✓
121. การทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุล								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
122. การรักษาความสัมพันธ์ในเชิงความร่วมมือ								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
123. การขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
124. การปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
125. การเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายแสดงความคิดเห็น								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
126. การหามุมมองที่แตกต่างกัน และหาข้อสุดที่ควรจะเป็นซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
127. การบริหารจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
128. การแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งโดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
129. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าแบบชนะ-แพ้								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓
130. การส่งเสริมให้มองตนเองตามความเป็นจริง								✓			✓				✓		✓	✓			✓											✓

จากการสังเคราะห์แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ จำนวน 32 คน สามารถสรุปเป็นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ 130 ตัวแปร

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากงานวิจัย

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargreiv &	Resic &Swansen	Posner	Kounse &	Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bossert et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Hartsfield	Webb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันศรวงศ์	ก้องเกียรติ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
2.การส่งเสริมให้เสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
3. การร่วมกันปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
4. การทำให้วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
5. การสื่อสารภาพอนาคต	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
6 .การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
7. การสื่อสารเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
8. การแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓																										
9. การกำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓					✓	✓																										
10. การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓					✓	✓																										
11. การเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม	✓	✓	✓		✓					✓	✓																										
12 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และความหมายของการเปลี่ยนแปลงในการนำสู่การปฏิบัติ	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
13.การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมที่ชัดเจน	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
14. การนำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูด	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
15. การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
16, การใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่าง	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
17. การกำหนดตัวแบบที่ดี	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
18. การทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิผล	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
19. การแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												
20.การอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓	✓		✓																												

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargriev &	Resic &Swansen	Posner	Kounse &	Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bennett et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Hartsfield	Webb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันทวงศ์	กัลยาณี
21. มุมมองเกี่ยวกับศักยภาพ และอนาคตภาพ	✓	✓	✓		✓				✓																										✓		
22. การเชื่อมโยงงานกับเป้าหมาย	✓	✓	✓		✓				✓																										✓		
23. การแสดงให้เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓				✓																										✓		
24. การดำเนินกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกตื่นเต้นมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓			✓			✓																								✓		
25. การช่วยให้ประสบความสำเร็จ	✓	✓	✓		✓			✓			✓																								✓		
26. การสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก	✓	✓	✓		✓			✓																											✓		
27. การสื่อสารทางบวก	✓	✓	✓		✓			✓																											✓		
28. การใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับแต่ละคน	✓	✓	✓		✓			✓																											✓		
29. การชี้นำและจูงใจให้จูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วม	✓	✓	✓		✓			✓																											✓		
30.การสื่อสารพันธกิจด้วยวาจา/ลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓		✓			✓																											✓		
31. การปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
32. การมุ่งมั่นในเป้าประสงค์	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
33. การกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓		✓			✓																											✓		
34. การสื่อสารภาพอนาคตแบบมองโลกในแง่ดี	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
35. การคิดและสื่อสารทางบวก	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
36, การสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
37.การมอบหมายงานด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
38.การวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
39.การแสดงความคาดหวังสูงในเรื่องความเป็นมืออาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
40. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
41.การแสดงความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargriev &	Resic &Swansen	Posner	Kounse &	Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bennett et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Hartsfield	Webb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันทวงศ์	กัลยาณี
42. การสื่อสารเกี่ยวกับโอกาส ความหวัง และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓																											✓		
43. การระบุปัญหาและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓		✓																															
44. การมองปัญหาในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓		✓																															
45. การเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผล/หลักฐาน	✓	✓	✓		✓																															
46. การพิจารณาปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓		✓																															
47. การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธี	✓	✓	✓		✓																															
48. การแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการคิดแบบใหม่	✓	✓	✓		✓																															
49. การระดมความคิดในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓		✓																															
50. การให้โอกาสในการเสนอมุมมองเพื่อการพัฒนา/ตัดสินใจ	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
51. การทำให้ตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
52. การยอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
53. การไม่วิจารณ์แนวคิดที่แตกต่าง	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
54. การส่งเสริมให้คิดหาวิธีการใหม่ที่ทำให้งานสำเร็จ	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
55. การระดมความคิด และบันทึกความคิดใหม่เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
56. การส่งเสริมให้ครูคิดแบบใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้	✓	✓	✓		✓									✓													✓									
57. การแนะนำให้มีการนำวิธีการเชิงนวัตกรรมมาใช้	✓	✓	✓		✓																															
58. การใช้นวัตกรรมสร่างสื่อการเรียนรู้	✓	✓	✓		✓																															
59.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้	✓	✓	✓		✓																															
60. การกำหนดกรอบการปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำได้	✓	✓	✓		✓																															

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargriev &	Reic &Swansen	Posner	Kounse &	Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bennett et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Harrisfield	Webb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันทวงศ์	กัลยาณี
61. การระบุผลิตภาพและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่	✓	✓	✓		✓																															
62. การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ					✓																															
63. การกำหนดกลยุทธ์แบบก้าวกระโดด					✓																															
64.การพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาจากมุมมองของครู/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					✓																															
65. การกระตุ้นให้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่จะปฏิบัติเพื่อนักเรียน					✓																															
66. การส่งเสริมให้คิดเกี่ยวกับผลก่อนการปฏิบัติ					✓																															
67. การสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็น	✓	✓	✓		✓											✓											✓									
68. การให้ความสนใจในแต่ละบุคคล	✓	✓	✓		✓											✓											✓									
69. การปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลในฐานะที่มีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาแตกต่างกัน	✓	✓	✓		✓											✓											✓									
70. การสื่อสาร โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับภูมิหลัง	✓	✓	✓		✓											✓											✓									
71. การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓																															
72. การส่งเสริมให้จัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓		✓																															
73. การพัฒนาจุดแข็ง	✓	✓	✓		✓																															
74. การพิจารณาจุดแข็ง/จุดอ่อนในการมอบหมายงาน	✓	✓	✓		✓																															
75. การพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓																															
76. การหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ	✓	✓	✓		✓																															
77. การอภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	✓	✓	✓		✓																															
78. การกำหนดทักษะที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	✓	✓	✓		✓																															
79. การเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ	✓	✓	✓		✓																															
80. การอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้า	✓	✓	✓		✓																															

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargriev & Reic &Swansen	Posner	Kounse & Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bennett et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Hartsfield	Wobb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันทวงศ์	กัลยาณี
81. การส่งเสริมและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓																														
82. การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนแนะ	✓	✓	✓		✓																														
83. การส่งเสริมให้มีการเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำ	✓	✓	✓		✓																														
84. การสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา	✓	✓	✓		✓																														
85. การอภิปรายการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓		✓																														
86. การให้ผลป้อนกลับการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓																														
87. การแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓		✓																														
88. การนำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้	✓	✓	✓		✓																														
89. การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	✓	✓	✓		✓																														
90. การให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓																				✓	✓	✓								
91.การแสดงความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของครู	✓	✓	✓	✓	✓																														
92. การได้รับการยอมรับด้านการสั่งการ	✓	✓	✓	✓	✓																														
93. การได้รับการยอมรับ นับถือและเชื่อมั่น	✓	✓	✓	✓	✓																														
94. การเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓																			✓			✓								
95. การพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓																			✓			✓								
96.การคำนึงถึงผลของการกระทำในเชิงคุณธรรมจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓																			✓			✓								
97. การคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓																			✓			✓								

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargriev &	Resic &Swansen	Posner	Kounse &	Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bennett et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Hartsfield	Webb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันทวงศ์	กัลยาณี
98. การประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ	✓	✓	✓	✓	✓																						✓			✓								
99.การแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓								✓															✓	✓	✓	✓	✓						
100. การแสดงความพึงพอใจการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓								✓															✓	✓	✓	✓	✓						
101. การสื่อสารเหตุผลในการมอบหมายงาน	✓	✓	✓	✓	✓								✓															✓	✓	✓	✓	✓						
102. การแสดงความพึงพอใจในการร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	✓								✓															✓	✓	✓	✓	✓						
103. การเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	✓	✓	✓	✓	✓								✓																									
104.การสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้รู้สึกผูกพัน	✓	✓	✓	✓	✓																																
105. การมีพันธะผูกพันในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓																															
106. การมีพันธะผูกพันในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓																															
107. การเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	✓	✓	✓		✓	✓											✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓
108. การยอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม	✓	✓	✓		✓	✓											✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓
109. การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า	✓	✓	✓		✓	✓											✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓
110. การรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
111. การมีอารมณ์ขัน	✓	✓	✓			✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
112. การควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
113. การหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกิริยาอัตโนมัติ	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
114. การวิเคราะห์องค์การเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
115. การปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย / ตัวแปรย่อย	Bass	Bass & Avolio	Bennis & Nanus	Podsakoff et.al.	Leithwood et. al.	Fullan	Fink	Hargriev &	Resic &Swansen	Posner	Kounse &	Besom	Steane	Politis et.al.	Hoy & Miskel	Bennett et.al	Sosik et. al.	Fekken	McColl et. al.	Harrisfield	Wohb	Curry	Herbert et.al.	Mgmt	Parayitam et.al.	Kerr, et.al.	Allen & Meyer	Seltzer et.al.	Murphy	Fernando et.al.	Linde	Selzer	Yousuf	Bumplus	Feihberg	Shanon	วิชัย จันทวงศ์	กัลยาณี
116. การคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
117. การฟังและแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
119. การรับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
120. การหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
121. การทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุล	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
122. การรักษาความสัมพันธ์ในเชิงความร่วมมือ	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
123. การขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
124. การปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
125. การเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปราย แสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
126. การหามุมมองที่แตกต่างกัน และหาข้อยุติ ที่ควรจะเป็นซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
127. การบริหารจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
128. การแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
129. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าแบบชนะ-แพ้	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	
130. การส่งเสริมให้มองตนเองตามความเป็นจริง	✓	✓	✓		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓	✓	✓		✓	

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ จำนวน 37 คน สามารถสรุปเป็นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ 130 ตัวแปร

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตัวแปรย่อย / ผู้ทรงคุณวุฒิ	สุทธาสินี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤกษ์	ดร.วังสรรค์	ศรีการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประอวบ	ณัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	ดารชิต
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.การส่งเสริมให้เสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การร่วมกันปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การทำให้วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การสื่อสารภาพอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 .การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. การสื่อสารเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. การแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. กำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. การเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. การสื่อสารวิสัยทัศน์ และความหมายของการเปลี่ยนแปลงในการนำสู่การปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. การนำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16. การใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17. การกำหนดตัวแบบที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18. การทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19. การแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20.การอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21. มุมมองเกี่ยวกับศักยภาพ และอนาคตภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22. การเชื่อมโยงงานกับเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23. การแสดงให้เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24. การดำเนินกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกตื่นเต้นมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25. การช่วยให้ประสบความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย / ผู้ทรงคุณวุฒิ	สุทธลีนี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤฒย์	ดร.วังสรวงค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประดวน	ณัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	กรรจิต
26. การสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27. การสื่อสารทางบวก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28. การใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับแต่ละคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29. การชี้นำและจูงใจให้จูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30.การสื่อสารพันธกิจด้วยวาจา/ลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
31. การปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
32. การมุ่งมั่นในเป้าประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
33. การกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34. การสื่อสารภาพอนาคตแบบมองโลกในแง่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35. การคิดและสื่อสารทางบวก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
36, การสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
37.การมอบหมายงานด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38.การวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
39.การแสดงความคาดหวังสูงในเรื่องความเป็นมืออาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
40. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
41.การแสดงความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
42. การสื่อสารเกี่ยวกับโอกาส ความหวัง และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
43. การระบุปัญหาและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
44. การมองปัญหาในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45. การเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผล/หลักฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
46. การพิจารณาปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
47. การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
48. การแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการคิดแบบใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
49. การระดมความคิดในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
50. การให้โอกาสในการเสนอมุมมองเพื่อการพัฒนา/ตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
51. การทำให้ตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย / ผู้ทรงคุณวุฒิ	ฉุทธเลิศ	ดร.ฉุทธศรี	ดร.พัชพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปริยานุช	ประดวง	ฉัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	กรรชิต
52. การยอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
53. การไม่วิจารณ์แนวคิดที่แตกต่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
54. การส่งเสริมให้คิดหาวิธีการใหม่ที่ทำให้งานสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
55. การระดมความคิด และบันทึกความคิดใหม่เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
56. การส่งเสริมให้ครูคิดแบบใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
57. การแนะนำให้มีการนำวิธีการเชิงนวัตกรรมมาใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
58. การใช้นวัตกรรมสร่างสื่อการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
59. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
60. การกำหนดกรอบการปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
61. การระบุผลิตภาพและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
62. การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
63. การกำหนดกลยุทธ์แบบก้าวกระโดด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
64.การพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาจากมุมมองของครู/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
65. การกระตุ้นให้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่จะปฏิบัติเพื่อนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
66. การส่งเสริมให้คิดเกี่ยวกับผลก่อนการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
67. การสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
68. การให้ความสนใจในแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
69. การปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลในฐานะที่มีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาแตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
70. การสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับภูมิหลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
71. การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
72. การส่งเสริมให้จัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
73. การพัฒนาจุดแข็ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
74. การพิจารณาจุดแข็ง/จุดอ่อนในการมอบหมายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
75. การพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
76. การหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
77. การอภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย / ผู้ทรงคุณวุฒิ	สุทธาสินี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปริญานุช	ประดวน	ณัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	ครรชิต
78. การกำหนดทักษะที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
79. การเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
80. การอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
81. การส่งเสริมและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
82. การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนแนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
83. การส่งเสริมให้มีการเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
84. การสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
85. การอภิปรายการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
86. การให้ผลป้อนกลับการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
87. การแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
88. การนำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
89. การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
90. การให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
91.การแสดงความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
92. การได้รับการยอมรับด้านการสั่งการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
93. การได้รับการยอมรับ นับถือและเชื่อมั่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
94. การเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
95. การพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
96.การคำนึงถึงผลของการกระทำในเชิงคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
97. การคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
98. การประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
99.การแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
100. การแสดงความพึงพอใจการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
101. การสื่อสารเหตุผลในการมอบหมายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
102. การแสดงความพึงพอใจในการร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
103. การเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปรย่อย / ผู้ทรงคุณวุฒิ	สุทธลีนี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปริยานุช	ประดวง	ฉัตรฤดี	สิงห์โต	เอนก	ดารธิต
104.การสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้รู้สึกผูกพัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
105. การมีพันธะผูกพันในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
106. การมีพันธะผูกพันในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
107. การเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
108. การยอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
109. การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
110. การรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
111. การมีอารมณ์ขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
112. การควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
113. การหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกิริยาอัตโนมัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
114. การวิเคราะห์องค์การเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
115. การปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
116. การคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
117. การฟังและแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
119. การรับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
120. การหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
121. การทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
122. การรักษาความสัมพันธ์ในเชิงความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
123. การขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
124. การปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
125. การเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
126. การหามุมมองที่แตกต่างกัน และหาข้อยุติที่ควรจะเป็นซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
127. การบริหารจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
128. การแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งโดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
129. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าแบบชนะ-แพ้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
130. การส่งเสริมให้มองตนเองตามความเป็นจริง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากการสังเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน สามารถสรุปเป็นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ 130 ตัวแปร

5. การสรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล เพื่อกำหนดเป็นตัวแปร และนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม ซึ่งได้ตัวแปรย่อย จำนวน 130 ตัวแปร กล่าวคือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2)การส่งเสริมให้เสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์ 3)การร่วมกันปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา 4)การทำให้วิสัยทัศน์ มีความเป็นไปได้ 5) การสื่อสารภาพอนาคต 6)การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 7) การสื่อสารเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ 8)การแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ 9) การกำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน 10)การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน 11) การเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม 12)การสื่อสารวิสัยทัศน์ และความหมายของการเปลี่ยนแปลงในการนำสู่การปฏิบัติ 13)การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมที่ชัดเจน 14)การนำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูด15) การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก 16)การใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่าง 17) การกำหนดตัวแบบที่ดี 18) การทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิผล 19)การแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา 20)การอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน 21) มุมมองเกี่ยวกับศักยภาพและอนาคตภาพ 22)การเชื่อมโยงงานกับเป้าหมาย 23)การแสดงให้เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ 24)การดำเนินกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกตื่นเต้นมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน 25)การช่วยให้ประสบความสำเร็จ 26) การสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก 27) การสื่อสารทางบวก 28) การใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับแต่ละคน 29) การชี้นำและจูงใจให้จูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 30)การสื่อสารพันธกิจด้วยวาจา/ลายลักษณ์อักษร 31) การปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจ 32) การมุ่งมั่นในเป้าประสงค์ 33) การกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา 34) การสื่อสารภาพอนาคตแบบมองโลกในแง่ดี 35) การคิดและสื่อสารทางบวก 36)การสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า 37)การมอบหมายงานด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า 38)การวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ 39)การแสดงความคาดหวังสูงในเรื่องความเป็นมืออาชีพ 40) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง 41)การแสดงความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด 42) การสื่อสารเกี่ยวกับโอกาส ความหวัง และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน 43) การระบุปัญหาและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา 44) การมองปัญหาในหลากหลายแง่มุม ที่แตกต่างกัน 45) การเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผล/หลักฐาน 46) การพิจารณาปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างกัน 47) การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธี 48) การแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการคิดแบบใหม่ 49) การระดมความคิดในการแก้ปัญหา 50) การให้โอกาสในการเสนอมุมมองเพื่อการพัฒนา/ตัดสินใจ 51)การทำให้ตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้ 52) การยอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ 53) การไม่วิจารณ์แนวคิดที่แตกต่าง 54) การส่งเสริมให้คิดหาวิธีการใหม่ที่ทำให้งานสำเร็จ 55) การระดมความคิด และบันทึกความคิดใหม่เป็นลายลักษณ์อักษร 56)การส่งเสริมให้ครูคิดแบบใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 57) การแนะนำให้มีการนำวิธีการเชิงนวัตกรรมมาใช้ 58) การใช้นวัตกรรมสร้างสื่อการเรียนรู้ 59)การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้ 60) การกำหนดกรอบการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถทำได้ 61) การระบุผลิตภาพและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่ 62)การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ 63) การกำหนดกลยุทธ์แบบก้าวกระโดด 64)การพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาจากมุมมองของครู/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 65.) การกระตุ้นให้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่จะปฏิบัติเพื่อนักเรียน 66) การส่งเสริมให้คิดเกี่ยวกับผลก่อนการปฏิบัติ 67) การสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็น 68) การให้ความสนใจในแต่ละบุคคล 69) การปฏิบัติต่อ แต่ละบุคคลในฐานะที่มีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาแตกต่างกัน 70) การสื่อสารโดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับภูมิหลัง 71)การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 72) การส่งเสริมให้จัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง 73) การพัฒนาจุดแข็ง 74) การพิจารณาจุดแข็ง/จุดอ่อนในการมอบหมายงาน75) การพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพ 76)การหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ77) การอภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ 78) การกำหนดทักษะที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ 79) การเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ 80) การอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้า 81) การส่งเสริมและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 82) การใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนแนะ 83) การส่งเสริมให้มีการเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำ 84)การสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา 85) การอภิปรายการปฏิบัติงานทั้งแบบ เป็นทางการไม่เป็นทางการ 86)การให้ผลป้อนกลับการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์ 87) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเอง88) การนำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้ 89)การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 90) การให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล 91)การแสดงความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของครู 92) การได้รับการยอมรับด้านการสั่งการ 93)การได้รับการยอมรับ นับถือและเชื่อมั่น 94) การเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 95) การพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 96)การคำนึงถึงผลของการกระทำในเชิงคุณธรรม จริยธรรม 97) การคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ 98) การประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ 99)การแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการ 100)การแสดงความพึงพอใจการจัดการเรียนรู้ 101) การสื่อสารเหตุผลในการมอบหมายงาน 102) การแสดงความพึงพอใจในการร่วมงาน 103) การเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 104)การสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้รู้สึกผูกพัน 105) การมีพันธะผูกพันในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญ106) การมีพันธะผูกพันในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 107)การเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง108) การยอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม 109) การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า110)การรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ 111) การมีอารมณ์ขัน 112) การควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน 113)การหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกิริยาอัตโนมัติ114) การวิเคราะห์องค์การเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส 115) การปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า 116) การคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน117) การฟังและแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ 119) การรับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็น120) การหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน 121) การทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุล 122)การรักษาความสัมพันธ์ในเชิงความร่วมมือ 123) การขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น 124) การ

ปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ 125) การเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายแสดงความคิดเห็น 126) การหามุมมองที่แตกต่างกัน และหาข้อยุติ ที่ควรจะเป็นซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้ 127) การบริหารจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ 128) การแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งโดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย 129) การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าแบบชนะ-แพ้ 130) การส่งเสริมให้มองตนเองตามความเป็นจริง

6. การสังเคราะห์แนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์ตัวแปรย่อยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน จากแนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ / ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน / ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของ	ข้อเสนอการ	มาตรฐาน	สุวิทย์ เมษินทร	สุชาดา	ประเสริฐ	สุนันท์	อำรุง จันทวา	Datnow	สุทธาลินี	ดร.สุทธศรี	ดร.พัชนกนย์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประจวบ	ณัฐวุฒิ	สิงหโต	เอนก	ครรชิต
1. การสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.การจัดคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่เหมาะสม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.การจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.การประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.การมีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.การสอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.การมีโอกาสเข้าเรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.การมีความพร้อมทุกด้านในการเรียนรู้ และรับการพัฒนา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10 การเสริมสร้างพันธะผูกพันซึ่งกันและกันแบบสมดุล	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. การมีพันธะผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. การมีพันธะผูกพันต่อการสร้างเครือข่าย	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. การมีพันธะผูกพันในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. การรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. การมีพันธะผูกพันในการผลักดันการพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16. การมีพันธะผูกพันในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพแบบต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของ	ข้อเสนอการปฏิรูป	มาตรฐาน	สุวิทย์ เมษินทรีย์	สุชาดา	ประเวศ	สุขัณต์	กำรง ลันทวานิช	Datnow	สุพรางี	ดร.สมนึก	ดร.ชัยพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประจวบ	ณัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	ครรชิต
17. การมีพันธะผูกพันในการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18. การมีพันธะผูกพันในการแสดงบทบาทเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19. การเสริมสร้างพันธะผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันต่ำและมีผลกระทบสูง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพัน และผลกระทบสูงมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21. การกำหนดแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22. การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23. การจัดทำแผนที่เส้นทางที่ระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาสู่ความยั่งยืนไว้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24. การมีแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาที่ระบุทิศทาง ประเด็น และเส้นทางสู่ความยั่งยืน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25. การใช้แผนที่เส้นทางเป็นคู่มือดำเนินการและกำกับ ติดตาม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26. การบริหารจัดการโดยยึดหลักความคุ้มค่า ความมีเหตุผล และการบริหารความเสี่ยงเป็นแกน และใช้ความรอบรู้/รอบคอบ และคุณธรรมกำกับ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27. การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29. การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30. การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบตามแผนที่เส้นทางแบบสมดุล	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของเศรษฐกิจ	ข้อเสนอการปฏิรูปฯ	มาตรฐานการศึกษา	ศุภวุฒิ เพิ่มศรีชัย	สุชาดา	ประเสริฐ	สุชินต์	อ่างทอง จังหวัดอ่างทอง และคณะ	Datnow	สุทธิลักษณ์	ดร.สุทธศรี	ดร.รัชพฤฒย์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประดาบ	ณัฐวุฒิ	สิงหโต	เอนก	ดรรชิต
31. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
32. การสื่อสารให้ครูเข้าใจเป้าหมายของแต่ละงาน เหตุผลที่จะทำ และวิธีทำให้ความสำเร็จของงานเกิดประโยชน์กับสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
33. การจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34. การจัดระบบป้องกันและแก้ไขการเกิดความเสี่ยงจากการประพฤติ ผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35. การยอมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
36. การส่งเสริมการบูรณาการหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
37. การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายวิชาที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
39. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตพอเพียง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
40. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
41. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
42. การบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
43. การร่วมพัฒนา ตรวจสอบ และถ่วงดุล												✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
44. การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ												✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา												✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
46. การสร้างระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง												✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของเศรษฐกิจ	ข้อเสนอแนวปฏิรูปฯ	มาตรฐานการศึกษา	สุวิทย์ เมษินทรีย์	สุชาดา	ประเสริฐ	สุขสันต์	อำนวย จันทวานิช และคณะ	Datnow	สุทธลีลี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤฒย์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประอาบ	ชัญญ์ชุฬ	สิงหโต	เอนก	ศรรชิต
47. การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
48. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
49. การบริหารจัดการความขัดแย้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
50. การรับผิดชอบร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
51. การเต็มใจเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
52. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
53. การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
54. ครูมีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
55. การพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
56. การจัดกิจกรรมเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
57. การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
58. การใช้วิทยากรท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
59. การจัดแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
60. การมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใช้พลังร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
61. การนำค่านิยม “พลังร่วม” มาใช้ในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
62. การสร้างปทัสฐานการปฏิบัติงานแบบเน้นพลังร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
63. การสร้างพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ครบวงจร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
64. การประพฤติ/ปฏิบัติในวิถีทางที่ตรงกับค่านิยมร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
65. การใช้มุมมองเชิงระบบยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของศรัทธิจิต	ข้อเสนอการปฏิรูป	มาตรฐานการศึกษา	ผู้วิจัย (ณัฐพันธ์ ศรีนิ	สุชาดา	ประเสริฐ	สุพิลันต์	อำนวย อัมพวานิช และคณะ	Datnow	สุทธาทิพย์	ดร.สุทธศรี	ดร.ธัญญพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิภาร์	ดร.สมบัติ	ดร.ปริญานุช	ประดวน	ณัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	ดารวิต
66. การสร้างวัฒนธรรมมุ่งคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
67. การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิงเป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
68. การใช้ผลป้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
69. การปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
70. การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิงในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
71. การใช้ผลป้อนกลับของนักเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
72. การใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
73. การส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
74. การร่วมกันปรับเปลี่ยนสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
75. การมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ ตามที่หลักสูตร/สถานศึกษากำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
76. การมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
77. การคิดอย่างเป็นระบบ/คิดแบบองค์รวม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
78. การมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
79. การมีทักษะเพียงพอในการประกอบอาชีพ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
80. การใฝ่เรียนใฝ่รู้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
81. การมีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
82. การมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต		✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
83. การสามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้อื่น		✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
84. การมีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ		✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ / ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน / ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของการจัดการ	ข้อเสนอของการปฏิรูปโ	มาตรฐานการศึกษา	ผู้วิทย์ เมษินทรีย์	สุชาดา	ประเวชวิฐ	สุพจน์เดช์	อำนวย จันทวานิช และ	Datnow	สุทธาทิพย์	ดร.สุทธศรี	ดร.จิตตคุณย์	ดร.วันชรากร์	ศรีวิภาร์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประดาม	ณัฐวุฒิ	สิงหโต	เอนก	ดารจิต
85. การมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์					✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
86. การมีความสามารถควบคุมตนเองและปรับตัว ได้อย่างเหมาะสม					✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
87. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมี วิถีชีวิต แบบพอเพียง					✓				✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
88. การมีจิตสาธารณะ					✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
89. การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาและชุมชนอย่างคุ้มค่า		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
90. การมีจิตสำนึกประชาธิปไตย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
91. การมีความภูมิใจในความเป็นไทย					✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
92. การรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อม		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
93. การรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
94. การมีกรอบความคิดการดำรงชีวิตแบบพอเพียง			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
95. การมีความรอบรู้ รอบคอบ มีเหตุผล ปฏิบัติตนเหมาะสมกับอัตภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
96. การมีความสามารถในการปรับตัว		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
97. การมีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพแบบสมดุล			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
98. นักเรียนมีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
99. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
100. การมีภูมิคุ้มกันสิ่งเสพติดและพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
101. การพึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
102. การมีทักษะชีวิตตามวิถีแห่งความพอเพียง					✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
103. การมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง					✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
104. การแสดงความพึงพอใจซึ่งกันและกันในบทบาท ของแต่ละฝ่าย					✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ / ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน / ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของ	ข้อเสนอการ	มาตรฐาน	สถิรพร เมธินทร	สุชาดา	ประเสริฐ	สุขสันต์	อัมรา สัมมาวณิช	Datnow	สุทธิลินี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานช	ประจวบ	ณัฐวุฒิ	สิงห์โต	เอนก	ครรชิต
105. การสามารถใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการอย่างสมดุล					✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
106. การบูรณาการแนวคิด/ทางเลือกในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน					✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
107. การสามารถสร้างสมดุลแห่งการพัฒนาคุณภาพ					✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
108. การสามารถพัฒนาปัจจัยต่างๆในระบบแบบสมดุล อย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
109. การระดมพลังปรับทิศทางซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
110. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับ ความต้องการ ความพร้อมและบริบท		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
111. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามความต้องการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
112. การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
113. การสามารถแก้ปัญหาด้วยเหตุผล ใช้ความรอบรู้/รอบคอบ วางแผนการเรียนต่อ/ประกอบอาชีพ และดำเนินชีวิต		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
114. การสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการ หลักคุณธรรม และประสบการณ์ในเชิงบูรณาการสู่ทักษะชีวิต		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของสหรัฐอเมริกา	ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา	มาตรฐานการศึกษา	ดุษฎี เผ่าศรีย์	สุชาดา	ประเสริฐ	สุพัตรา	อำนวย จันทวานิช และคณะ	Datnow	สุทธาสินี	ดร.สุทธศรี	ดร.ชัยพฤกษ์	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประจวบ	ชัญวุฒิ	สิงหโต	เอนก	ศรชัย
115. การพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู และผู้บริหารสถานศึกษา เหมาะสมกับความพร้อม บริบท และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
116. การพัฒนาทุกด้านอย่างสมดุลพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
117. การเป็นแบบอย่างของระบบเปิดที่มีความสมดุลแห่งการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
118. การสร้างสมดุลแห่งแรงเสริมและแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในระบบของสถานศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
119. การสร้างสมดุลของอำนาจและการให้อำนาจในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
120. การใช้มุมมองด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสี การบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเงิน ในการสร้างสมดุลของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
121. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของตนเอง สถานศึกษาและชุมชน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
122. การเสริมสร้างให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
123. การแสดงความพึงพอใจปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
124. การแสดงความพึงพอใจกระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ ผลผลิตและบริบทของสถานศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
125. การมีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ / ปรัชญา/ ข้อเสนอ/มาตรฐาน / ตัวแปรย่อย	Katz & Khan	Leithwood et. al.	Fullan	Hoy	ปรัชญาของสหวิทยาการ	ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา	มาตรฐานการศึกษา	ผู้วิจัย เผดิมศรีย์	สุชาดา	ประเสริฐ	สุพัตย์	อำนวย จันทวานิช และคณะ	Datnow	สุทธาสินี	ดร.สุทธศรี	ดร.รัชนีกุล	ดร.รังสรรค์	ศรีวิการ์	ดร.สมบัติ	ดร.ปรียานุช	ประจวบ	ณัฐวุฒิ	สิงหโต	เอนก	ศรรชิต
126. การมีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
127. ภาคีเครือข่ายมีศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
128. การพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
129. การให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
130. การสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
131. การให้ความร่วมมือในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
132. การให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
133. การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
134. การสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และทันสมัย เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
135. การเปิดโอกาสในการแสวงหาความรู้/ฝึกประสบการณ์ /ดูงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
136. การสร้าง และ/หรือพัฒนาแหล่งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
137. การจัดให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบท	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
138. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้สถานศึกษามีครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนด						✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
139. นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการและรู้ภาระหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
140. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาแบบShort term loss/Long term gai					✓			✓	✓	✓	✓														

จากการสังเคราะห์แนวคิด/ทฤษฎี/งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 คน สามารถสรุปเป็นตัวแปรย่อยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ 140 ตัวแปร

7. การสรุปการวิเคราะห์/สังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อกำหนดเป็นตัวแปร และนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม ซึ่งได้ตัวแปรย่อยที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน จำนวน 140 ตัวแปร กล่าวคือ 1)การสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ 2) การประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 3)การจัดคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่เหมาะสม 4)การจัดการเรียนรู้ได้ อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ 5)การประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ6)การมีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู 7)การสอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด 8)การมีโอกาสเข้าเรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม 9)การมีความพร้อมทุกด้านในการเรียนรู้ และรับการพัฒนา 10)การเสริมสร้างพันธะผูกพันซึ่งกันและกันแบบสมดุล 11) การมีพันธะผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง 12) การมีพันธะผูกพันต่อการสร้างเครือข่าย 13)การมีพันธะผูกพันในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา 14) การรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันกับกระบวนการ พัฒนาคุณภาพ 15) การมีพันธะผูกพันในการผลักดันการพัฒนาคุณภาพ 16) การมีพันธะผูกพันในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพแบบต่อเนื่อง 17) การมีพันธะผูกพันในการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน 18) การมีพันธะผูกพันในการแสดงบทบาทเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ 19) การเสริมสร้างพันธะผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันต่ำและมีผลกระทบสูง 20) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันและผลกระทบสูงมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 21)การกำหนดแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษา 22) การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาคุณภาพ 23) การจัดทำแผนที่เส้นทางที่ระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาสู่ความยั่งยืนไว้อย่างชัดเจน 24) การมีแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาที่ระบุทิศทาง ประเด็น และเส้นทางสู่ความยั่งยืน25) การใช้แผนที่เส้นทางเป็นคู่มือดำเนินการและกำกับ ติดตาม 26)การบริหารจัดการ โดยยึดหลักความคุ้มค่า ความมีเหตุผล และการบริหารความเสี่ยงเป็นแกน และใช้ความรอบรู้/รอบคอบ และคุณธรรมกำกับ 27) การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการ28) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์ 29)การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนรู้30) การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบตามแผนที่เส้นทางแบบสมดุล 31)ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ32)การสื่อสารให้ครูเข้าใจเป้าหมายของแต่ละงาน เหตุผลที่จะทำ และวิธีทำให้ความสำเร็จของงานเกิดประโยชน์กับสถานศึกษา 33)การจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยง34)การจัดระบบป้องกันและแก้ไขการเกิดความเสี่ยงจากการประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ35)การยอมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน36)การส่งเสริมการบูรณาการหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม37)การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายวิชาที่รับผิดชอบ38)การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง39)การประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตพอเพียง40)ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 41) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์42) การบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้

หลักการมีส่วนร่วม 43) การร่วมพัฒนา ตรวจสอบ และถ่วงดุล 44) การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ45)การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา 46) การสร้างระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง 47) การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายร่วม 48. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 49) การบริหารจัดการความขัดแย้ง50) การรับผิดชอบร่วมกัน 51)การเต็มใจเปลี่ยนแปลง 52. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ53) การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ 54) ครูมีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด55)การพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ56) การจัดกิจกรรมเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล57) การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 58) การใช้วิทยากรท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้59) การจัดแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้60) การมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใช้พลังร่วม61) การนำค่านิยม “พลังร่วม” มาใช้ในการบริหารจัดการ62) การสร้างปทัสฐานการปฏิบัติงานแบบเน้นพลังร่วม63) การสร้างพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ครบวงจร64) การประพฤติ/ปฏิบัติในวิถีทางที่ตรงกับค่านิยมร่วม65) การใช้มุมมองเชิงระบบยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง66) การสร้างวัฒนธรรมมุ่งคุณภาพ 67) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ68) การใช้ผลป้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพ69) การปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง70) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง**ใน**การพัฒนาการจัดการเรียนรู้67) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ68) การใช้ผลป้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพ69) การปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง70) การใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง**ใน**การพัฒนาการจัดการเรียนรู้71) การใช้ผลป้อนกลับของนักเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้72) การใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง73) การส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 74) การร่วมกันปรับเปลี่ยนสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 75) การมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร/สถานศึกษากำหนด76) การมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์77) การคิดอย่างเป็นระบบ/คิดแบบองค์รวม78) การมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 79) การมีทักษะเพียงพอในการประกอบอาชีพ80) การใฝ่เรียนใฝ่รู้ 81) การมีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง82) การมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต83) การสามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้อื่น84) การมีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ85) การมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์86) การมีความสามารถควบคุมตนเองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม87) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมี วิถีชีวิตแบบพอเพียง88) การมีจิตสาธารณะ89) การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาและชุมชนอย่างคุ้มค่า90) การมีจิตสำนึกประชาธิปไตย91) การมีความภูมิใจในความเป็นไทย92) การรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อม93) การรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 94) การมีกรอบความคิดการดำรงชีวิตแบบพอเพียง95) การมีความรอบรู้ รอบคอบ มีเหตุผล ปฏิบัติตนเหมาะสมกับอัตภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง96) การมีความสามารถในการปรับตัว97) การมีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพแบบสมดุล98) นักเรียนมีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา

อารมณ์ และสังคมสมดุล99) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี100) การมีภูมิคุ้มกันสิ่งเสพติดและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์101) การพึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้102) การมีทักษะชีวิตตามวิถีแห่งความพอเพียง103) การมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง104) การแสดงความพึงพอใจซึ่งกันและกันในบทบาทของแต่ละฝ่าย105) การสามารถใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการอย่างสมดุล 106) การบูรณาการแนวคิด/ทางเลือกในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน 107) การสามารถสร้างสมดุลแห่งการพัฒนาคุณภาพ 108) การสามารถพัฒนาปัจจัยต่างๆในระบบแบบสมดุลอย่างต่อเนื่อง 109) การระดมพลังปรับทิศทางซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้110) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับความต้องการ ความพร้อมและบริบท111) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามความต้องการ112) การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพ 113) การสามารถแก้ปัญหาด้วยเหตุผล ใช้ความรอบรู้/รอบคอบวางแผนการเรียนต่อ/ประกอบอาชีพ และดำเนินชีวิต114) การสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการหลักคุณธรรม และประสบการณ์ในเชิงบูรณาการสู่ทักษะชีวิต115) การพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู และผู้บริหารสถานศึกษา เหมาะสมกับความพร้อม บริบท และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง116) การพัฒนาทุกด้านอย่างสมดุลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง117) การเป็นแบบอย่างของระบบเปิดที่มีความสมดุลแห่งการเปลี่ยนแปลง118) การสร้างสมดุลแห่งแรงเสริมและแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในระบบของสถานศึกษา119) การสร้างสมดุลของอำนาจและการให้อำนาจในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา 120) การใช้มุมมองด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเงินในการสร้างสมดุลของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 121) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของตนเอง สถานศึกษาและชุมชน 122) การเสริมสร้างให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล123) การแสดงความพึงพอใจปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา 124) การแสดงความพึงพอใจกระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ ผลผลิต และบริบทของสถานศึกษา125) การมีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา126) การมีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุน127)ภาคีเครือข่ายมีศักยภาพ128) การพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้129) การให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ130) การสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง131) การให้ความร่วมมือในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 132) การให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์133) การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้134) การสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัยเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต135) การเปิดโอกาสในการแสวงหาความรู้/ ฝึกประสบการณ์/ดูงาน 136) การสร้าง และ/หรือพัฒนาแหล่งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้137) การจัดให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบท138)ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้สถานศึกษามีครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนด 139)นักเรียนมีความรู้ทางวิชาการและรู้ภาระหน้าที่

140)ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาแบบShort term loss/Long term gain

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้หลักการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสกัดตัวแปร จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 โรงเรียน รวม 936 ฉบับ และได้กลับคืนมาจำนวน 201 โรงเรียน รวม 804 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.90 นำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Window version 12.0 และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกรายละเอียดได้ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูของสถานศึกษา จำนวน 201 แห่ง รวมทั้งสิ้น 804 คน โดยแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหนงปัจจุบัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง / สถานภาพ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษา		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
1 ชาย	171	85.10	132	65.70	112	27.90	415	51.60
2 หญิง	30	14.90	69	34.30	290	72.10	389	48.40
รวม	201	100.	201	100	402	100	804	100
อายุ								
1 21- 30 ปี	-	-	1	.50	40	10.00	41	5.10
2 31-40 ปี	-	-	9	4.50	49	12.20	58	7.20
3 41-50 ปี	16	8.00	38	18.90	125	31.10	179	22.30
4 51 ปีขึ้นไป	185	92.00	153	76.10	188	46.80	526	65.40
รวม	201	100	201	100	402	100	804	100

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตำแหน่ง / สถานภาพ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษา		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษาสูงสุด								
1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	2	.50	2	.20
2 ปริญญาตรี	10	5.00	26	12.90	196	48.80	232	28.90
3 ปริญญาโท	184	91.50	174	86.60	202	50.20	560	69.70
4 ปริญญาเอก	7	3.50	1	.50	2	.50	10	1.20
รวม	201	100	201	100	402	100	804	100
ประสบการณ์ในการทำงาน								
1 ต่ำกว่า 10 ปี	-	-	5	2.50	53	13.20	58	7.20
2 10-20 ปี	7	3.50	19	9.50	71	17.70	97	12.10
3 21-30 ปี	40	19.90	19	28.90	154	38.30	252	31.30
4 31 ปีขึ้นไป	154	76.60	119	59.20	124	30.80	397	49.40
รวม	201	100	201	100	402	100	804	100
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน								
1 ต่ำกว่า 5 ปี	7	3.50	21	10.40	37	9.20	65	8.10
2 5-10 ปี	15	7.50	23	11.40	41	10.20	79	9.80
3 11-15 ปี	29	14.40	44	21.90	42	10.40	115	14.30
4 15 ปีขึ้นไป	150	74.60	113	56.20	282	70.10	545	67.80
รวม	201	100	201	100	402	100	804	100

จากตาราทงที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 804 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 51.60 เพศหญิง จำนวน 389 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 526 คน คิดเป็นร้อยละ 65.40 น้อยที่สุด คือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 ด้านระดับการศึกษา พบว่าระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 560 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 น้อยที่สุด คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ .20 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด คือ จำนวน 397 คน คิดเป็นร้อยละ 49.40

น้อยที่สุด คือ ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 15 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด คือ จำนวน 545 คน คิดเป็นร้อยละ 67.80 น้อยที่สุด คือ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 65 คน

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 85.10 และเป็นเพศหญิง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 92 น้อยที่สุด คือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ในด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 และการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 76.60 และ 10 – 20 ปีมีน้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ส่วนด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 74.60 และ ต่ำกว่า 5 ปีมีน้อยที่สุด คือ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 65.70 และเป็นเพศหญิง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน153คน คิดเป็นร้อยละ 76.10 น้อยที่สุด คือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .50 ในด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 86.60 และการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด คือ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .50 สำหรับประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด คือ จำนวน119 คน คิดเป็นร้อยละ 59.20 และ ต่ำกว่า 10 ปีมีน้อยที่สุด คือ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ส่วนประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด คือ จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 และไม่เกิน 5 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 72.10 เพศชาย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 27.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80 น้อยที่สุด คือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ในด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 และน้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ .50 และ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน

2 คน คิดเป็นร้อยละ .50 สำหรับประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 21 – 30 ปี มีมากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.30 และ ต่ำกว่า 10 ปีมีน้อยที่สุด คือ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 ส่วนประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 16 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 70.10 และไม่เกิน 5 ปี มีน้อยที่สุด คือ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20

1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ในแต่ละตัวแปรของระดับพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติในสถานศึกษาตามเกณฑ์ระดับคุณภาพที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน กว้างไกล และเป็นไปได้	4.40	.501	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและเหมาะสม	4.35	.494	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.38	.498	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้วิสัยทัศน์ใหม่มีความเป็นไปได้และน่าตื่นเต้น	4.33	.514	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.40	.511	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.38	.500	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.42	.513	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.38	.509	มาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง	4.39	.518	มาก
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างของครูในการปฏิบัติงาน	4.42	.516	มาก
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม	4.36	.495	มาก
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ และความหมายของการเปลี่ยนแปลงแก่ครูและนักเรียนแบบเข้าใจง่ายในการนำสู่การปฏิบัติ	4.40	.512	มาก
13	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูกำหนดเป้าประสงค์ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน	4.42	.526	มาก
14	ผู้บริหารสถานศึกษานำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูด	4.38	.517	มาก
15	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก	4.38	.512	มาก
16	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่างแก่ครู	4.38	.514	มาก
17	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวแบบที่ดีเพื่อครูปฏิบัติตาม	4.38	.507	มาก
18	ครูสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิผล	4.44	.509	มาก
19	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา	4.45	.503	มาก
20	ผู้บริหารสถานศึกษาอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน	4.41	.507	มาก
21	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงมุมมองเกี่ยวกับศักยภาพ และอนาคตภาพของสถานศึกษา	4.40	.508	มาก
22	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ครูปฏิบัติและเป้าหมายของสถานศึกษาในภาพรวม	4.37	.506	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
23	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้ครูเห็นประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมายและผลการปฏิบัติงานซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.39	.513	มาก
24	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่ทำให้ครูรู้สึกตื่นเต้นและมีชีวิตชีวาในการจัดการเรียนรู้	4.31	.506	มาก
25	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูประสบความสำเร็จมากกว่าที่ครูคิดว่าจะเป็นไปได้	4.34	.512	มาก
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก (แสดงความเต็มใจที่จะช่วยเหลือคณะครูเมื่อจำเป็น)	4.39	.506	มาก
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารทางบวกกับครูเกี่ยวกับแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารและครูเห็นสอดคล้องกัน	4.36	.494	มาก
28	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับครูแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน	4.36	.515	มาก
29	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้นำ และจูงใจครูให้ผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมของสถานศึกษา	4.37	.506	มาก
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยวาจาและ/หรือลายลักษณ์อักษรา “หากเน้นสิ่งที่เป็นพันธกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จะสามารถสัมฤทธิผลในทุกสิ่งที่ปรารถนา”	4.31	.508	มาก
31	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจของสถานศึกษา	4.34	.494	มาก
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงให้ครูมุ่งมั่นในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.36	.502	มาก
33	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.37	.495	มาก
34	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจภาพอนาคตของสถานศึกษาแบบมองโลกในแง่ดี	4.38	.510	มาก
35	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการคิดและสื่อสารทางลบและเพิ่มการคิดและสื่อสารทางบวก	4.37	.499	มาก
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	4.37	.506	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
37	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครูด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	4.34	.512	มาก
38	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	4.35	.511	มาก
39	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูเห็นว่ามีความคาดหวังสูงต่อครูในฐานะครูมืออาชีพ	4.37	.508	มาก
40	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง	4.32	.516	มาก
41	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคาดหวังให้ครูจัดการเรียนรู้อย่างดีที่สุด	4.37	.494	มาก
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูเกี่ยวกับโอกาส ความคาดหวังและความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	4.38	.500	มาก
43	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูระบุปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา	4.33	.493	มาก
44	ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นปัญหาในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน	4.34	.498	มาก
45	ครูเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐาน	4.30	.494	มาก
46	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูพิจารณาปัญหาการบริหารงานวิชาการจากมุมมองที่แตกต่างกัน	4.27	.527	มาก
47	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้หลากหลายวิธี	4.35	.499	มาก
48	ผู้บริหารสถานศึกษา ทีมบริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาเดิมด้วยการคิดแบบใหม่	4.33	.506	มาก
49	ผู้บริหารสถานศึกษาระดมความคิดเห็นจากครูในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ	4.34	.516	มาก
50	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูเสนอมุมมองในการพัฒนาและตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่อครูโดยตรง	4.33	.505	มาก
51	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.35	.502	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
52	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ของครูและนำสู่การปฏิบัติ	4.36	.510	มาก
53	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่วิจารณ์แนวความคิดของครู แม้ว่าแนวความคิดนั้นๆจะแตกต่างจากแนวความคิดของตนเอง	4.33	.500	มาก
54	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ	4.37	.505	มาก
55	ผู้บริหารสถานศึกษาระดมความคิด และบันทึก “ความคิดใหม่” เป็นลายลักษณ์อักษร	4.31	.530	มาก
56	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดแบบใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้	4.35	.499	มาก
57	ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำให้ครูนำวิธีการเชิงนวัตกรรม มาใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.37	.494	มาก
58	ครูใช้นวัตกรรมสร้างสื่อการเรียนรู้ซึ่งทำให้ครูและนักเรียนเข้าใจบทเรียน	4.32	.500	มาก
59	ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้	4.34	.499	มาก
60	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดกรอบการปฏิบัติงานใหม่และเน้นวิธีการซึ่ง “สามารถทำได้”	4.32	.499	มาก
61	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูระบุเกี่ยวกับผลิตภาพของสถานศึกษาและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่ของสถานศึกษา	4.32	.505	มาก
62	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จที่ทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิผลตามแผน	4.31	.493	มาก
63	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด	4.33	.496	มาก
64	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาจากมุมมองของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.33	.524	มาก
65	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นครูให้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ครูจะปฏิบัติเพื่อนักเรียน	4.36	.493	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
66	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดเกี่ยวกับผลที่เป็นไปได้ก่อนการนำสู่การปฏิบัติ	4.32	.488	มาก
67	ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล	4.22	.472	มาก
68	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจครูเป็นรายบุคคล	4.22	.492	มาก
69	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูแต่ละคนในฐานะที่มีความต้องการจำเป็น ความสามารถและความปรารถนาแตกต่างกัน	4.22	.459	มาก
70	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูโดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับความรู้และภูมิหลังของครู	4.23	.438	มาก
71	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.30	.468	มาก
72	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง	4.28	.462	มาก
73	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูในการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง	4.26	.457	มาก
74	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้จุดแข็ง/จุดอ่อนของครูเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมในการมอบหมายงาน	4.25	.468	มาก
75	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพของครูให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	4.25	.463	มาก
76	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาและท้าทายความรู้ ความสามารถและทักษะของครูโดยหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ	4.24	.466	มาก
77	ผู้บริหารสถานศึกษาพบครูเป็นรายบุคคลเพื่ออภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	4.18	.479	มาก
78	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทักษะจำเป็นสำหรับครูในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	4.19	.467	มาก
79	ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบงานซึ่งมีความท้าทายเพื่อให้ครูเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ	4.18	.467	มาก
80	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาครูเป็นรายบุคคลและอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	4.19	.489	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
81	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูให้เจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.25	.450	มาก
82	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอน และชี้แนะครูเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้	4.19	.502	มาก
83	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	4.17	.473	มาก
84	ครูสามารถเข้าถึงผู้บริหารสถานศึกษาได้ตลอดเวลา	4.25	.453	มาก
85	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอภิปรายผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.20	.430	มาก
86	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของครูในเชิงสร้างสรรค์	4.23	.450	มาก
87	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูทุกคนเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองและอำนาจในการบริหารจัดการ	4.50	.527	มากที่สุด
88	ผู้บริหารสถานศึกษานำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้ในการบริหารจัดการ	4.51	.524	มากที่สุด
89	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.52	.512	มากที่สุด
90	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน	4.49	.517	มาก
91	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความมั่นใจเกี่ยวกับความสามารถของครูในการจัดการเรียนรู้ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา	4.52	.522	มากที่สุด
92	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับด้านการสั่งการจากครูทุกคนในสถานศึกษา	4.49	.548	มาก
93	ครูยอมรับ นับถือและเชื่อมั่นในผู้บริหารสถานศึกษา	4.51	.525	มากที่สุด
94	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจครูและทำให้ครูไว้วางใจ	4.51	.517	มากที่สุด
95	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพยายามพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.49	.529	มาก
96	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลของการกระทำของตนเองในเชิงคุณธรรม จริยธรรม	4.49	.525	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
97	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ	4.51	.515	มากที่สุด
98	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้วางใจ	4.51	.527	มากที่สุด
99	ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา	4.48	.524	มาก
100	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความพึงพอใจในการจัดการเรียนรู้ของครู	4.48	.524	มาก
101	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจเหตุผลในการมอบหมายงานแก่ครู	4.50	.520	มากที่สุด
108	ครูแสดงความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา	4.47	.526	มาก
103	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.51	.520	มากที่สุด
104	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกผูกพัน	4.51	.531	มากที่สุด
105	ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันกับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.49	.522	มาก
106	ครูมีพันธะผูกพันกับผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.48	.536	มาก
107	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	4.44	.524	มาก
108	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม	4.41	.534	มาก
109	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า	4.43	.524	มาก
110	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.44	.523	มาก
111	ผู้บริหารสถานศึกษามีอารมณ์ขัน	4.41	.537	มาก
112	ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน	4.41	.512	มาก
113	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกริยาอัตโนมัติ	4.41	.515	มาก
114	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส	4.43	.513	มาก
115	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า	4.42	.526	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
116	ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน	4.42	.521	มาก
117	ผู้บริหารสถานศึกษาฟังและแสดงให้ครูเห็นว่าเข้าใจ	4.44	.528	มาก
118	ผู้บริหารสถานศึกษาอนุญาตให้ครูแสดงความรู้สึกโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อครูรู้สึกว่ากำลังจะสูญเสียบางสิ่งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง	4.42	.530	มาก
119	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็นของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.42	.520	มาก
120	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ครูต่อหน้าสาธารณชน	4.45	.513	มาก
121	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุลด้วยการวิเคราะห์ครู	4.40	.513	มาก
122	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาความสัมพันธ์กับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงความร่วมมือ	4.44	.514	มาก
123	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อจำเป็น	4.42	.520	มาก
124	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับครู	4.41	.515	มาก
125	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายแสดงความคิดเห็น	4.41	.513	มาก
126	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันหามุมมองที่แตกต่างกัน และหาข้อยุติที่ควรจะเป็นซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้	4.44	.526	มาก
127	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสร้างสรรค์	4.44	.516	มาก
128	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งโดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย	4.43	.516	มาก
129	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบชนะ-แพ้	4.44	.519	มาก
130	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมองตนเองตามความเป็นจริงและพึงพอใจตนเอง	4.43	.514	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าโดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 130 ตัวมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)อยู่ระหว่าง 4.17-4.52 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 9 ตัวแปร.คือ ตัวแปรที่ 87, 88, 89, 91, 93, 94, 97, 98,

101, 103 และ 104 โดยมีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) อยู่ระหว่าง 4.50 - 4.52 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .430-.537 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรไม่แตกต่างกัน

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย(Principal Component Analysis “PCA”) เพื่อให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) แล้วสรุปรวมตัวแปรต่างๆได้จำนวน 6 องค์ประกอบ แสดงค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalue) และค่าร้อยละ ของความแปรปรวน (Percent of Variance) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัย(Principal Component Analysis “PCA”) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก(Orthogonal rotation) โดยใช้แวริแมกซ์(Varimax rotation)ได้ 6 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่า(Measurement of Sampling Adequate หรือ MSA)ที่มากกว่า 0.60 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์(Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าทั้ง 6 องค์ประกอบเป็นไปตามเกณฑ์ และประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 109 ตัวแปร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 80.25 สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัย และการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
102	ครูแสดงความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา	.821	1
100	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความพึงพอใจในการจัดการเรียนรู้ของครู	.819	2
95	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพยายามพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	.815	3
99	ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา	.814	4
92	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับด้านการสั่งการจากครูทุกคนในสถานศึกษา	.811	5
93	ครูยอมรับ นับถือและเชื่อมั่นในผู้บริหารสถานศึกษา	.809	6
98	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้วางใจ	.803	7
94	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจครูและทำให้ครูไว้วางใจ	.800	8
101	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจเหตุผลในการมอบหมายงานแก่ครู	.799	9
104	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกผูกพัน	.797	10
105	ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันกับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	.789	11
87	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูทุกคนเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองและอำนาจในการบริหารจัดการ	.789	12
88	ผู้บริหารสถานศึกษานำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้ในการบริหารจัดการ	.778	13
96	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลของการกระทำของตนเองในเชิงคุณธรรมจริยธรรม	.777	14
91	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความมั่นใจเกี่ยวกับความสามารถของครูในการจัดการเรียนรู้ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา	.776	15
97	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ	.770	16
89	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	.770	17

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
90	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน	.759	18
106	ครูมีพันธะผูกพันกับผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	.757	19
103	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	.747	20
ค่าไอเกน เท่ากับ 21.236 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 16.335			

จากตารางที่ 7 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.747 ถึง 0.821 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 21.236 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 16.335 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 16.34 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ”

ตารางที่ 8 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
125	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายแสดงความคิดเห็น	.745	1
116	ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน	.735	2
118	ผู้บริหารสถานศึกษาอนุญาตให้ครูแสดงความรู้สึกโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อครูรู้สึกว่ากำลังจะสูญเสียบางสิ่งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง	.733	3
119	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็นของครู นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.732	4

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
124	ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับครู	.730	5
130	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมองตนเองตามความเป็นจริงและพึงพอใจตนเอง	.724	6
123	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อจำเป็น	.723	7
128	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งโดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย	.720	8
112	ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน	.719	9
129	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบชนะ-แพ้	.717	10
127	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสร้างสรรค์	.717	11
126	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันหามุมมองที่แตกต่างกันและหาข้อยุติที่ควรจะเป็นซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้	.713	12
115	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า	.713	13
122	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาความสัมพันธ์กับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงความร่วมมือ	.712	14
117	ผู้บริหารสถานศึกษาฟังและแสดงให้ครูเห็นว่าเข้าใจ	.711	15
114	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส	.709	16
108	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม	.707	17
110	ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.704	18
120	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ครูต่อหน้าสาธารณชน	.698	19
109	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า	.695	20

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
113	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกริยาอัตโนมัติ	.694	21
107	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	.684	22
121	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุลด้วยการวิเคราะห์ครู	.682	23
111	ผู้บริหารสถานศึกษามีอารมณ์ขัน	.680	24
ค่าไอเกน เท่ากับ 20.006 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 15.389			

จากตารางที่ 8 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.680 ถึง 0.745 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก)มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 20.006 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.389 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 24 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 15.39 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน”

ตารางที่ 9 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	.711	1
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก (แสดงความเต็มใจที่จะช่วยเหลือคณะครูเมื่อจำเป็น)	.698	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจภาพอนาคตของสถานศึกษาแบบมองโลกในแง่ดี	.688	3
35	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการคิดและสื่อสารทางลบและเพิ่มการคิดและสื่อสารทางบวก	.684	4

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
39	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูเห็นว่ามีความคาดหวังสูงต่อครูในฐานะครูมืออาชีพ	.683	5
29	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้นำ และจูงใจครูให้ผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมของสถานศึกษา	.679	6
22	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ครูปฏิบัติและเป้าหมายของสถานศึกษาในภาพรวม	.673	7
25	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูประสบความสำเร็จมากกว่าที่ครูคิดว่าจะเป็นไปได้	.671	8
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารทางบวกกับครูเกี่ยวกับแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารและครูเห็นสอดคล้องกัน	.666	9
23	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้ครูเห็นประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมายและผลการปฏิบัติงานซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.666	10
37	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครูด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า	.659	11
8	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับครูแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน	.659	12
31	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจของสถานศึกษา	.656	13
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูเกี่ยวกับโอกาส ความคาดหวังและความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	.651	14
33	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตามเป้าหมายของสถานศึกษา	.650	15
21	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงมุมมองเกี่ยวกับศักยภาพ และอนาคตภาพของสถานศึกษา	.639	6
40	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง	.638	17
38	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	.638	18
41	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคาดหวังให้ครูจัดการเรียนรู้อย่างดีที่สุด	.638	19
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงให้ครูมุ่งมั่นในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	.625	20

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
24	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่ทำให้ครูรู้สึกตื่นเต้นและมีชีวิตชีวา ในการจัดการเรียนรู้	.614	21
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยวาจาและ/หรือลายลักษณ์อักษรว่า “หากเน้นสิ่งที่เป็นพันธกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะสามารถสัมฤทธิผลในทุกสิ่งที่ปรารถนา”	.612	22
ค่าไอเกน เท่ากับ 18.880 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 14.523			

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 22 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.612 ถึง 0.711 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 18.880 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 14.523 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 22 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 14.52 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างแรงบันดาลใจ”

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
81	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูให้เจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง	.805	1
74	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้จุดแข็ง/จุดอ่อนของครูเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมในการมอบหมายงาน	.788	2
75	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพของครูให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	.787	3
73	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูในการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง	.785	4

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
70	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูโดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับความรู้และภูมิหลังของครู	.782	5
86	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของครูในเชิงสร้างสรรค์	.781	6
85	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอภิปรายผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	.774	7
76	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาและท้าทายความรู้ ความสามารถ และทักษะของครูโดยหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ	.773	8
84	ครูสามารถเข้าถึงผู้บริหารสถานศึกษาได้ตลอดเวลา	.761	9
71	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	.760	10
72	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง	.757	11
69	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูแต่ละคนในฐานะที่มีความต้องการจำเป็นความสามารถและความปรารถนาแตกต่างกัน	.756	12
78	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทักษะจำเป็นสำหรับครูในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	.747	13
80	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาครูเป็นรายบุคคลและอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	.746	14
67	ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล	.738	15
68	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจครูเป็นรายบุคคล	.737	16
79	ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบงานซึ่งมีความท้าทายเพื่อให้ครูเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ	.731	17
83	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	.729	18
82	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอน และชี้แนะครูเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้	.719	19
77	ผู้บริหารสถานศึกษาพบครูเป็นรายบุคคลเพื่ออภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ	.705	20
ค่าไอเกน เท่ากับ 17.655 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 13.581			

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.705 ถึง 0.805 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก)มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 17.655 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 13.581 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 20 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 13.58 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
58	ครูใช้นวัตกรรมสร้างสื่อการเรียนรู้ซึ่งทำให้ครูและนักเรียนเข้าใจบทเรียน	.639	1
59	ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้	.630	2
49	ผู้บริหารสถานศึกษาระดมความคิดเห็นจากครูในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ	.627	3
48	ผู้บริหารสถานศึกษา ทีมบริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาเดิมด้วยการคิดแบบใหม่	.624	4
60	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดกรอบการปฏิบัติงานใหม่และเน้นวิธีการซึ่ง “สามารถทำได้”	.613	5
61	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูระบุเกี่ยวกับผลิตภาพของสถานศึกษาและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่ของสถานศึกษา	.613	6
57	ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำให้ครูนำวิธีการเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	.610	7
44	ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นปัญหาในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน	.606	8
50	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูเสนอมุมมองในการพัฒนาและตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่อครูโดยตรง	.602	9
47	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้หลากหลายวิธี	.602	10
52	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ของครูและนำสู่การปฏิบัติ	.601	11
ค่าไอเกน เท่ากับ 13.392 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 10.301			

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง0.601 ถึง 0.639 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 13.392 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.301 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.30 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การกระตุ้นการใช้ปัญญา”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	.694	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	.682	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและเหมาะสม	.664	3
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.662	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	.648	5
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม	.645	6
4	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้วิสัยทัศน์ใหม่มีความเป็นไปได้และน่าตื่นเต้น	.623	7
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์	.622	8
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างของครูในการปฏิบัติงาน	.621	9
9	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง	.611	10
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน กว้างไกล และเป็นไปได้	.611	11
19	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา	.604	12
ค่าไอเกน เท่ากับ 13.157 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 10.121			

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.604 ถึง 0.694 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 13.157 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.121 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 12 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.12 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์”

1.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ในแต่ละตัวแปรของระดับพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติในสถานศึกษาตามเกณฑ์ระดับคุณภาพ ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.33	.517	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.36	.520	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูมีคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่เหมาะสม	4.30	.531	มาก
4	ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ	4.32	.509	มาก
5	ครูประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู	4.32	.522	มาก
6	ครูมีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู	4.29	.549	มาก
7	ครูสอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด	4.03	.300	มาก
8	นักเรียนมีโอกาสเข้าเรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม	4.02	.303	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
9	นักเรียนมีความพร้อมทุกด้านในการเรียนรู้และรับการพัฒนา	4.24	.540	มาก
10	ผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิเคราะห์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเสริมสร้างพันธะผูกพันซึ่งกันและกันแบบสมดุล	4.25	.525	มาก
11	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา	4.28	.528	มาก
12	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบก้าวกระโดด	4.28	.525	มาก
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคคลสำคัญมีพันธะผูกพันในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา	4.29	.534	มาก
14	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันกับกระบวนการ พัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษา	4.28	.535	มาก
15	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการผลักดันให้เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพนักเรียนสัมฤทธิผล	4.26	.530	มาก
16	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษาแบบต่อเนื่อง	4.28	.518	มาก
17	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพ	4.29	.531	มาก
18	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการแสดงบทบาทเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระบบของสถานศึกษา	4.28	.531	มาก
19	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพันธะผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันต่ำและมีผลกระทบสูงต่อสถานศึกษา	4.30	.522	มาก
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันและผลกระทบสูงต่อสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระบบของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.28	.532	มาก
21	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีทุกภาคส่วนเป็นกลไกขับเคลื่อน	4.27	.529	มาก
22	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในการกำหนดเป้าหมายวิกฤติของแผนที่เส้นทาง (Roadmap)	4.26	.535	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
23	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดทำแผนที่เส้นทาง (Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา ที่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้	4.25	.523	มาก
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษา ที่ระบุทิศทางการพัฒนา ประเด็นการพัฒนา และเส้นทางการพัฒนา สู่ความยั่งยืนชัดเจน	4.28	.513	มาก
25	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้แผนที่ เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาเป็นคู่มือ ดำเนินการและกำกับ ติดตามการปฏิรูปการศึกษาสู่ความยั่งยืน	4.27	.514	มาก
26	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยยึดหลักความคุ้มค่า ความมีเหตุผล และการบริหารความเสี่ยงเป็นแกน และใช้ความรอบรู้/ รอบคอบ และคุณธรรมกำกับ	4.29	.508	มาก
27	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการความขัดแย้งทางความคิดในการปรับเปลี่ยน การบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้	4.26	.524	มาก
28	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นเป้าหมายผลผลิต/ ผลลัพธ์	4.30	.528	มาก
29	ครูใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนรู้	4.31	.510	มาก
30	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้ง ระบบตามแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษา ของสถานศึกษาแบบสมดุล	4.52	.541	มากที่สุด
31	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ	4.52	.547	มากที่สุด
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจเป้าหมายของแต่ละงาน เหตุผลที่ จะทำ และวิธีทำให้ความสำเร็จของงานเกิดประโยชน์กับสถานศึกษา	4.52	.545	มากที่สุด
33	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในกรณีโครงการ ไม่บรรลุผลและ/หรือการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่สนองเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์	4.52	.545	มากที่สุด
34	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบป้องกันและแก้ไขการเกิดความเสี่ยง จากการประพฤติ ผิดจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร/ครู	4.53	.542	มาก
35	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยอมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง ร่วมกัน	4.49	.563	มากที่สุด
36	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการบูรณาการ หลักความพอประมาณ ความ มีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม	4.53	.533	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
37	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายวิชาที่รับผิดชอบ	4.52	.536	มากที่สุด
38	ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.52	.531	มากที่สุด
39	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตพอเพียง	4.54	.533	มากที่สุด
40	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	4.57	.526	มากที่สุด
41	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์	4.55	.534	มากที่สุด
42	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม	4.55	.546	มากที่สุด
43	คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบ และถ่วงดุล	4.53	.551	มากที่สุด
44	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในระหว่างการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.51	.555	มากที่สุด
45	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.51	.552	มากที่สุด
46	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.50	.561	มากที่สุด
47	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา	4.53	.540	มากที่สุด
48	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.53	.538	มากที่สุด
49	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารจัดการความขัดแย้ง	4.51	.566	มากที่สุด
50	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับผิดชอบการปฏิบัติงานในสถานศึกษาและผลของงานร่วมกัน	4.52	.538	มากที่สุด
51	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มใจเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติงาน	4.52	.538	มากที่สุด
52	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ	4.50	.570	มากที่สุด
53	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างดี	4.49	.559	มาก
54	ครูมีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด	4.53	.533	มากที่สุด
55	ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ	4.54	.530	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
56	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน	4.51	.552	มากที่สุด
57	นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (คิดกิจกรรมเองและปฏิบัติจริง)	4.50	.552	มากที่สุด
58	ครูใช้วิทยากรท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.50	.572	มากที่สุด
59	ครูจัดแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	4.52	.550	มากที่สุด
60	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใช้พลังร่วม	4.52	.543	มากที่สุด
61	ผู้บริหารสถานศึกษานำค่านิยม “พลังร่วม” มาใช้ในการบริหารจัดการ	4.51	.561	มากที่สุด
62	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสร้างปทัสฐานการปฏิบัติงานแบบเน้นพลังร่วมด้วยการเรียนรู้จากการถอดบทเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.50	.561	มากที่สุด
63	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ครบวงจร	4.49	.561	มาก
64	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประพฤติ/ปฏิบัติในวิถีทางที่ตรงกับค่านิยมร่วมของสถานศึกษาที่ประกาศไว้	4.49	.561	มาก
65	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มุมมองเชิงระบบยกระดับคุณภาพทั้งสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.52	.543	มากที่สุด
66	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างวัฒนธรรมมุ่งคุณภาพในสถานศึกษา	4.53	.531	มากที่สุด
67	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง(PDCA) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.54	.542	มากที่สุด
68	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลป้อนกลับของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	4.51	.552	มากที่สุด
69	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.50	.555	มากที่สุด
70	ครูใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง(PDCA) เป็นเทคนิคในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.53	.538	มากที่สุด
71	ครูใช้ผลป้อนกลับของนักเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง	4.49	.550	มาก
72	ครูใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาตนเอง และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.49	.577	มาก
73	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4.49	.557	มาก
74	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันปรับเปลี่ยนสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.49	.548	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
75	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด	4.38	.603	มาก
76	นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์	4.47	.540	มาก
77	นักเรียนคิดอย่างเป็นระบบและมีความคิดแบบองค์รวม	4.45	.539	มาก
78	นักเรียนมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.44	.543	มาก
79	นักเรียนมีทักษะเพียงพอในการประกอบอาชีพ	4.40	.552	มาก
80	นักเรียนใฝ่เรียนใฝ่รู้	4.43	.538	มาก
81	นักเรียนมีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง	4.40	.538	มาก
82	นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต	4.41	.532	มาก
83	นักเรียนสามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.42	.531	มาก
84	นักเรียนมีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ	4.41	.532	มาก
85	นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์	4.43	.529	มาก
86	นักเรียนมีความสามารถควบคุมตนเองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม	4.41	.533	มาก
87	นักเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมี วิถีชีวิตแบบพอเพียง	4.40	.546	มาก
88	นักเรียนมีจิตสาธารณะ	4.40	.547	มาก
89	นักเรียนใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาและของชุมชนอย่างคุ้มค่า	4.40	.553	มาก
90	นักเรียนมีจิตสำนึกประชาธิปไตย	4.41	.539	มาก
91	นักเรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย	4.49	.524	มาก
92	นักเรียนรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม	4.43	.528	มาก
93	นักเรียนรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.41	.545	มาก
94	นักเรียนมีกรอบความคิดการดำรงชีวิตแบบพอเพียง	4.43	.538	มาก
95	นักเรียนมีความรอบรู้ รอบคอบ มีเหตุผล ปฏิบัติตนเหมาะสมกับอัตภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.42	.533	มาก
96	นักเรียนมีความสามารถในการปรับตนและปรับตัวให้เข้ากับสังคม	4.42	.537	มาก
97	นักเรียนมีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ	4.43	.532	มาก
98	นักเรียนมีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล	4.45	.527	มาก
99	นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพื่อน และครู	4.51	.513	มากที่สุด
100	นักเรียนมีภูมิคุ้มกันสิ่งเสพติดและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	4.51	.510	มากที่สุด
101	นักเรียนพึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้	4.39	.572	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
102	นักเรียนมีทักษะชีวิตตามวิถีแห่งความพอเพียง สามารถดำรงชีวิตอย่างสมดุลในท้องถิ่น	4.49	.510	มาก
103	นักเรียนมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง(มีความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันเป็นแกนดำเนินชีวิต และมีความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมเป็นเงื่อนไขกำกับ)	4.50	.522	มากที่สุด
104	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนักเรียนแสดงความพึงพอใจซึ่งกันและกันในบทบาทของแต่ละฝ่ายที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.55	.510	มากที่สุด
105	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักความพอประมาณ ความมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมในการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆในระบบของสถานศึกษาอย่างสมดุล	4.54	.514	มากที่สุด
106	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักความพอประมาณ ความมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมในการบูรณาการแนวคิด/ทางเลือในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน	4.52	.524	มากที่สุด
107	ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสามารถสร้างสมดุลแห่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตนเอง	4.50	.527	มากที่สุด
108	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถพัฒนาปัจจัยต่างๆในระบบของสถานศึกษาแบบสมดุลอย่างต่อเนื่อง เป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	4.52	.529	มากที่สุด
109	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมพลังปรับทิศทางของสถานศึกษาซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้	4.46	.551	มาก
110	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับความต้องการ ความพร้อมและบริบทของสถานศึกษาโดยพิจารณาสาเหตุ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง	4.42	.599	มาก
111	ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตาความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาและตนเองในลักษณะสมดุล และอย่างต่อเนื่อง	4.45	.562	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
112	ครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพ สนองความต้องการจำเป็นของนักเรียน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก	4.45	.552	มาก
113	นักเรียนสามารถแก้ปัญหาด้วยเหตุผล ใช้ความรอบรู้/รอบคอบวางแผนการเรียนต่อ/ประกอบอาชีพ และดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสมกับอัตภาพ/ศักยภาพ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.45	.545	มาก
114	นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการ หลักคุณธรรม และประสบการณ์ในเชิงบูรณาการสู่ทักษะชีวิต	4.49	.532	มาก
115	สถานศึกษาได้รับการพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู และผู้บริหารสถานศึกษา เหมาะสมกับความพร้อม บริบท และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.48	.529	มาก
116	สถานศึกษาได้รับการพัฒนาทุกด้านอย่างสมดุล พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.46	.549	มาก
117	สถานศึกษาเป็นแบบอย่างของระบบเปิดที่มีความสมดุลแห่งการเปลี่ยนแปลง	4.45	.550	มาก
118	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสร้างสมดุลแห่งแรงเสริมและแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในระบบของสถานศึกษา	4.46	.537	มาก
119	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลของอำนาจและการให้อำนาจในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.46	.535	มาก
120	ผู้บริหารสถานศึกษา และครูใช้มุมมองด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเงินในการสร้างสมดุลของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	4.44	.551	มาก
121	นักเรียนได้รับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของตนเอง สถานศึกษาและชุมชน	4.50	.532	มากที่สุด
122	นักเรียนได้รับการเสริมสร้างให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล	4.52	.520	มากที่สุด
123	นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา	4.51	.525	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับที่	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
124	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจกระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ ผลผลิต และบริบทของสถานศึกษา	4.49	.529	มาก
125	สถานศึกษามีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา	4.25	.512	มาก
126	ภาคีเครือข่ายของสถานศึกษามีศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากร (บุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์)แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.23	.516	มาก
127	ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษา	4.16	.476	มาก
128	ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู	4.18	.497	มาก
129	ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมที่จะให้ความรู้กับนักเรียน	4.16	.477	มาก
130	ชุมชนสนับสนุนทรัพยากรในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.23	.520	มาก
131	ผู้ปกครองร่วมมือกับครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.24	.508	มาก
132	ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน	4.25	.502	มาก
133	ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.12	.522	มาก
124	องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่หลากหลายและทันสมัย เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.24	.513	มาก
135	สถานประกอบการในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้นักเรียนแสวงหาความรู้/ฝึกประสบการณ์/ดูงาน	4.24	.528	มาก
136	องค์กรเอกชนในท้องถิ่นสร้าง และ/หรือพัฒนาแหล่งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	4.13	.543	มาก
137	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบท	4.38	.529	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าโดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 137 ตัวมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) อยู่ระหว่าง 4.02 - 4.57 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 48 ตัวแปร.คือ ตัวแปรที่ 30-33, 35-52, 54-62, 65-70, 99,100, 103-108 และ121-123 อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) อยู่ระหว่าง 4.50 -4.57 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$)อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .300-.603 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปร ไม่แตกต่างกัน

1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย(Principal Component Analysis “PCA”) เพื่อให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ ของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) แล้วสรุปรวมตัวแปรต่างๆได้จำนวน 5 องค์ประกอบ แสดงค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalue) และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัย(Principal Component Analysis “PCA”) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก(Orthogonal rotation)โดยใช้แวริแมกซ์(Varimax rotation)ได้ 5 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่า(Measurement of Sampling Adequate หรือ MSA)ที่มากกว่า 0.60 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบ เป็นไปตามเกณฑ์และประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 114 ตัวแปร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 81.31 สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัย และการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจเป้าหมายของแต่ละงาน เหตุผลที่จะทำ และวิธีทำให้ความสำเร็จของงานเกิดประโยชน์กับสถานศึกษา	.859	1
61	ผู้บริหารสถานศึกษานำค่านิยม “พลังร่วม” มาใช้ในการบริหารจัดการ	.858	2
31	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ	.846	3
44	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในระหว่างการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	.845	4
50	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับผิดชอบการปฏิบัติงานในสถานศึกษาและผลของงานร่วมกัน	.844	5
51	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มใจเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติงาน	.842	6
45	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา	.838	7
59	ครูจัดแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	.835	8
56	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน	.833	9
49	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารจัดการความขัดแย้ง	.833	10
43	คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบและถ่วงดุล	.831	11
73	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	.830	12
60	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใช้พลังร่วม	.828	13
41	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์	.826	14
34	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบป้องกันและแก้ไขการเกิดความเสี่ยงจากการประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร/ครู	.825	15
33	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในกรณีโครงการไม่บรรลุผลและ/หรือการใช้จ่ายงบประมาณไม่สนองเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์	.823	16

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
57	นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้(คิดกิจกรรมเอง และปฏิบัติจริง)	.821	17
46	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับสถานการณ์	.821	18
42	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม	.821	19
30	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบตามแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาแบบสมดุล	.819	20
62	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสร้างปทัสฐานการปฏิบัติงานแบบเน้นพลังร่วมด้วยการเรียนรู้จากการถอดบทเรียนอย่างต่อเนื่อง	.816	21
64	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประพฤติ/ปฏิบัติในวิถีทางที่ตรงกับค่านิยมร่วมของสถานศึกษาที่ประกาศไว้	.816	22
55	ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ	.816	23
52	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ	.815	24
48	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.814	25
54	ครูมีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด	.813	26
47	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา	.811	27
35	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยอมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน	.811	28
39	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตพอเพียง	.809	29
74	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันปรับเปลี่ยนสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.809	30
53	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างดี	.806	31
58	ครูใช้วิทยากรท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	.801	32
40	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.800	33
68	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลป้อนกลับของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	.799	34

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
69	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	.795	35
63	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ครบวงจร	.791	36
66	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างวัฒนธรรมมุ่งคุณภาพในสถานศึกษา	.791	37
65	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มุมมองเชิงระบบยกระดับคุณภาพทั้งสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.789	38
36	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการบูรณาการหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม	.788	39
72	ครูใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาตนเอง และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	.788	40
71	ครูใช้ผลป้อนกลับของนักเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง	.787	41
67	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง(PDCA) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	.779	42
37	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายวิชาที่รับผิดชอบ	.771	43
38	ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	.756	44
70	ครูใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง(PDCA) เป็นเทคนิคในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	.751	45
ค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 42.198 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 30.801			

จากตาราที่ 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 45 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.751 ถึง 0.859 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 42.198 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 30.801 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 45 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 30.80ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคคลสำคัญมีพันธะผูกพันในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา	.850	1
19	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพันธะผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันต่ำและมีผลกระทบสูงต่อสถานศึกษา	.849	2
14	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันกับกระบวนการ พัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษา	.840	3
12	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบก้าวกระโดด	.839	4
11	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา	.839	5
16	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษาแบบต่อเนื่อง	.837	6
18	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการแสดงบทบาทเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระบบของสถานศึกษา	.836	7
17	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพ	.836	8
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาที่ระบุทิศทางการพัฒนา ประเด็นการพัฒนา และเส้นทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนชัดเจน	.834	9
26	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยยึดหลักความคุ้มค่าความมีเหตุผลและการบริหารความเสี่ยงเป็นแกน และใช้ความรอบรู้/รอบคอบ และคุณธรรมกำกับ	.832	10
25	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้แผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาเป็นคู่มือดำเนินการและกำกับ ติดตามการปฏิรูปการศึกษาสู่ความยั่งยืน	.827	11
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพัน และผลกระทบสูงต่อสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระบบของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.824	12
21	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีทุกภาคส่วนเป็นกลไกขับเคลื่อน	.820	13
15	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการผลักดันให้เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพนักเรียนสัมฤทธิผล	.814	14

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
10	ผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิเคราะห์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเสริมสร้างพันธะผูกพันซึ่งกันและกันแบบสมดุล	.810	15
23	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดทำแผนที่เส้นทาง (Roadmap) การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้	.810	16
22	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในการกำหนดเป้าหมายวิกฤติของแผนที่เส้นทาง (Roadmap)	.810	17
27	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการความขัดแย้งทางความคิดในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้	.797	18
5	ครูประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู	.791	19
4	ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ	.785	20
2	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	.781	21
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	.773	22
6	ครูมีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู	.759	23
9	นักเรียนมีความพร้อมทุกด้านในการเรียนรู้ และรับการพัฒนา	.753	24
28	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์	.741	25
3	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูมีคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่เหมาะสม	.726	26
29	ครูใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนรู้	.723	27
ค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 24.585 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 17.946			

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 27 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.723 ถึง 0.850 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก)มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 24.585 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 17.946 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 27 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 17.95 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
94	นักเรียนมีกรอบความคิดการดำรงชีวิตแบบพอเพียง	.704	1
95	นักเรียนมีความรอบรู้ รอบคอบ มีเหตุผล ปฏิบัติตนเหมาะสมกับอัตภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	.703	2
101	นักเรียนพึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้	.702	3
88	นักเรียนมีจิตสาธารณะ	.699	4
82	นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต	.696	5
97	นักเรียนมีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ	.695	6
93	นักเรียนรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	.694	7
84	นักเรียนมีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ	.692	8
98	นักเรียนมีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล	.687	9
96	นักเรียนมีความสามารถในการปรับตนและปรับตัวให้เข้ากับสังคม	.685	10
86	นักเรียนมีความสามารถควบคุมตนเองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม	.685	11
87	นักเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง	.684	12
80	นักเรียนใฝ่เรียนใฝ่รู้	.684	13
81	นักเรียนมีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง	.680	14
90	นักเรียนมีจิตสำนึกประชาธิปไตย	.677	15
85	นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์	.677	16
83	นักเรียนสามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้อื่น	.675	17

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
92	นักเรียนรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม	.675	18
79	นักเรียนมีทักษะเพียงพอในการประกอบอาชีพ	.671	19
89	นักเรียนใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาและของชุมชนอย่างคุ้มค่า	.670	20
91	นักเรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย	.656	21
ค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 19.844 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 14.485			

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 21 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.656 ถึง 0.704 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก)มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 19.844 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 14.485 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 21 ตัวเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 14.49 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ผลผลิตมีคุณภาพ”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
106	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักความพอประมาณ ความมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมในการบูรณาการแนวคิด/ทางเลือกในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน	.745	1
108	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถพัฒนาปัจจัยต่างๆในระบบของสถานศึกษาแบบสมดุลอย่างต่อเนื่อง เป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	.743	2

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
105	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมในการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆในระบบของสถานศึกษาอย่างสมดุล	.739	3
104	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนักเรียน แสดงความพึงพอใจซึ่งกันและกันในบทบาทของแต่ละฝ่าย ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	.736	4
107	ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสามารถสร้างสมดุลแห่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตนเอง	.713	5
123	นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจปัจจัยนำเข้ากระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา	.712	6
124	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจกระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ ผลผลิต และบริบทของสถานศึกษา	.708	7
114	นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการ หลักคุณธรรม และประสบการณ์ในเชิงบูรณาการสู่ทักษะชีวิต	.703	8
122	นักเรียนได้รับการเสริมสร้างให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมสมดุล	.678	9
115	สถานศึกษาได้รับการพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู และผู้บริหารสถานศึกษา เหมาะสมกับความพร้อม บริบท และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	.671	10
121	นักเรียนได้รับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของตนเอง สถานศึกษาและชุมชน	.651	11
	ค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 14.703 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 10.732		

จากตารางที่ 17 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.651ถึง 0.745 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 14.703 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.732 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 11 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 10.73 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	อันดับ
131	ผู้ปกครองร่วมมือกับครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.784	1
132	ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน	.778	2
130	ชุมชนสนับสนุนทรัพยากรในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.775	3
129	ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมที่จะให้ความรู้กับนักเรียน	.756	4
126	ภาคีเครือข่ายของสถานศึกษามีศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากร(บุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์)แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.756	5
127	ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษา	.746	6
125	สถานศึกษามีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา	.746	7
128	ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู	.742	8
134	องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่หลากหลายและทันสมัย เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต	.721	9
135	สถานประกอบการในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้นักเรียนแสวงหาความรู้/ฝึกประสบการณ์/ดูงาน	.718	10
ค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับ 10.070 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 7.350			

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.718 ถึง 0.784 (ผลการหมุนแกนปรากฏในภาคผนวก)มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) เท่ากับ 10.070 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.350แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 7.35 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues)กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง”

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน โดย การวิเคราะห์เส้นทาง(Path Analysis) ด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72 (LISREL 8.72)

2.1 การร่างแผนภาพความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางทฤษฎี(theoretical path model) แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนตามแนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิโดยระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว และทิศทางของรูปแบบ เป็นรูปแบบระบุค่าเดียวพอดี ทิศทางเดียว (just identified recursive model)สำหรับแนวคิด/ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษา กล่าวโดยสรุป คือ

ไมเคิล ฟูลแลน(Michael Fullan)ระบุว่า “ผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเป็นกุญแจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนในขอบเขตที่กว้าง” คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษา คือ ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลสร้างความสัมพันธ์โดยการรวมการมีจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่สูง การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงมาก การปฏิรูปที่ยั่งยืนนั้นถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งสิ้น ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการปฏิรูปโดยตรงจะเป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ของการปฏิรูปที่ยั่งยืนมากขึ้น ภาวะผู้นำในทุกระดับขั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา

ยามมาริโนและบาส (Yammarino & Bass) กล่าวว่า ผู้นำสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การและในแต่ละบุคคลสัมฤทธิผล ผู้นำสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การในภาพรวมสัมฤทธิผลด้วยการกำหนดความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และการขับเคลื่อนข้อผูกมัดเพื่อวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ฮากรีฟและฟิงค์(Hargreaves & Fink)ให้มุมมองเกี่ยวกับระบบซึ่งต้องการความเข้าใจองค์รวมในรูปของการมีปฏิสัมพันธ์ของระบบย่อยที่เป็นองค์ประกอบ ขอบเขต ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ผลป้อนกลับและความสัมพันธ์ในระบบการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์กลางของการศึกษาของรัฐ รวมถึงองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ยิ่งใช้มุมมองเชิงระบบในการสนับสนุนการวางแนวทางการปฏิรูปการศึกษายิ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืนมากขึ้น ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะเป็นแกนหลัก

นอกจากนี้ ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง(2552 - 2561) ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า การปฏิรูปการศึกษาจะต้องจัดให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามศักยภาพและความพร้อมโดยสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยนำเข้า

ผลการวิจัยของเคนเนธ ลีธวูด เฟมเก เกจเซล ปีเตอร์ สลีเกอร์ส และดอรีส แจนท์ซี (Kenneth Leithwood, Femke Geijsel and Peter Sleegers and Doris Jantzi)พบว่า มิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่น และความพยายามพิเศษของครูในการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อค้นพบในภาพรวม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามพิเศษของครูในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา

ผลการวิจัยของวิชัย จันทวงศ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาในภาพรวม

ผลการศึกษาของวิชัย ธงชัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

ผลการศึกษาของ ลิน แอทคินสัน(Lyn Atkinson) แสดงให้เห็นว่ายิ่งมองในวงกว้างเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน(sustainable educational reform)จะเป็นวาระที่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยิ่งมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และทำให้การแก้ปัญหาแคบลง การทำให้การปฏิรูปสำเร็จจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสภาพพื้นฐานในวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา และของอาชีพการสอน

ผลการวิจัยของจอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray) พบว่า ยิ่งโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ครูยิ่งมีประสิทธิภาพแบบสะสม และ

แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ช่วยสร้างความผูกพันในอาชีพของครูโดยตรง และโดยอ้อมผ่านประสิทธิภาพของครูแบบสะสม

ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการ

มาเรีย สโลน(Maria Sloane)กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใกล้และเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและองค์การแห่งความรู้

ไอวานา ไซมิค(Ivana Simic) เน้นชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสู่การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถนำไปสู่จุดหมายปลายทางของวงจรการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัจจัยเหตุแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมา

โจนส์และจอร์จ (Jones, G.R. & George, J.M) กล่าวว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมมีความสำคัญสำหรับพฤติกรรมการทำงานของทีม การพึงพาซึ่งกันและกัน ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จ

โมสเลย์และคณะ(Mosley et. al.)สรุปว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้ คือ ก้าวกระโดดในการทำงาน

บัทเลอร์ แคนเทรล และฟลิค(Butler, Cantrell and Flick) เน้นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) หรือการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของผู้นำ พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือทีมและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยของสัตยามารายานะ ดับบลิว ปารายิตาม และแบรดเลย์ เจ โอลสัน Satyamarayana W. Parayitam and Bradley J. Olson พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสื่อระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติงาน การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ช่วยเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผลการศึกษาของจอห์น ดี โพลิติส (John D. Politis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีนัยสำคัญในเชิงบวก อุปสรรคของสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางลบ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้น ในปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากขึ้นโดยเฉพาะในการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และสภาพสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลการศึกษาของเจเน็ท อาร์. แมคคอลล์ เคนเนดี และโรนัลด์ ดี. แอนเดอร์สัน[1] (Janet R. McColl-Kennedy and Ronald D. Anderson)พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และการมองโลกในแง่ดีมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ ดังนั้น ผลของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานจึงมีนัยสำคัญแต่เป็นไปในทางอ้อม

ผลการศึกษาของแบรี(Barry R.W.) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการให้อำนาจครู โดยมีข้อเสนอแนะว่าในการปฏิรูปการศึกษานั้นครูใหญ่ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะเหมาะสม

ผลการศึกษาของยุวดี ทำมาหากินพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมในระดับสูง

ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลผลิต

ออเม(Orme) เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ภาพของภาวะผู้นำควรจะเปลี่ยน ผู้นำที่มีประสิทธิผลสัมพันธ์โดยตรงกับผลผลิตที่สูงขึ้น

แมคแอลลิสเตอร์(McAllister) เน้นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (interpersonal trust) ทำให้ประสิทธิผลทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคลมีความยั่งยืน

พอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et.al.) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพลังอำนาจในการกระตุ้นและจูงใจบุคคล และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เป็นไปตามความคาดหวัง

เรย์ เอช เอลเลียด (Ray H. Elliott) กล่าวว่า การศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าองค์การที่นำโดยผู้ที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งสนับสนุน และให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เน้นการแข่งขัน และมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ในการปรับเปลี่ยนองค์การแบบยั่งยืน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการในบริบทของโลกในปัจจุบัน

ผลการวิจัยของโกห์ (Koh) พบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยของเอแลน เอ็ม บาร์เนตต์ (Alan M. Barnett) พบว่า แบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลที่เกิดจากการทำงานของครู

ผลการวิจัยของเจเน็ท อาร์ แมคคอลล์ เคนเน็ทและโรนัลด์ ดี แอนเดอร์สัน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญแต่เป็นไปในทางอ้อม

ผลการศึกษาของ จอห์น เจ โซสิต และลารา อี. เมเจอเรียน (John J. Sosik & Lara E. Megerian) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ และผลการปฏิบัติงานแปรเปลี่ยนตามการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองของผู้จัดการ

ผลการวิจัยของแรนดี จี เอพพาร์ด (Randy G. Eppard) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอยู่ในระดับสูง และเกิดความพึงพอใจในงาน

ผลการศึกษาของยามมาริโน สแพนเกอร์ และบาส (Yammario, Spanger and Bass) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ผลการวิจัยของเคอร์รี บาร์เน็ทท์ จอห์น แมคคอนิค และโรเบิร์ต คอร์เนอร์(Kerry Barnett, John McCornick, Robert Conners) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(วิสัยทัศน์/แรงดลใจ)มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของนักเรียน และความสัมพันธ์นี้จะซับซ้อนมากกว่าที่คาดไว้

ผลการศึกษาของ แคธี เอ. ชาน(Cathy A. Chan) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการส่งเสริมวัฒนธรรมสถานศึกษาเชิงบวกและเพิ่มผลการเรียนของนักเรียน

ผลการศึกษาของจอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray) พบว่า ครูยิ่งยึดมั่นกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยิ่งสูงขึ้น การเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติในโรงเรียนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวม

ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อผลผลิตมีคุณภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์

ผลการศึกษาของซารอน เค. เมอร์ฟี แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผลลัพธ์ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาของเคอร์รี บาร์เน็ทท์ จอห์น แมคคอนิคและโรเบิร์ต คอนเนอร์ส (Kerry Barnett, John McCornick, Robert Conners) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(มุ่งรายบุคคล)สัมพันธ์กับความพึงพอใจผลลัพธ์ของครู

ผลการศึกษาของปีเตอร์ ดี สตีน และมา จิน หัว (Peter D. Steane and Ma Jin Hua) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพยายามพิเศษ ประสิทธิผล และความพึงพอใจ การให้อำนาจ (empowerment) การท้าทาย (challenging)ในการช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษาของซานดรา เอ็ม. เคอรี(Sandra M. Curry) พบว่าองค์ประกอบหลักของความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดความสัมพันธ์ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์

ผลการศึกษาของโรเบิร์ต เจ. สไปเนลลี(Robert J. Spinelli) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยผลลัพธ์อย่างมากและเป็นไปในทางบวก

ผลการศึกษาของซูเซตเต ไบรอัน(Suzette Bryan) พบว่า ความซับซ้อนทางความคิดมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ขององค์การ

ผลการศึกษาของจอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มุ่งรายบุคคล)สัมพันธ์กับความพึงพอใจผลลัพธ์ของครู ความพยายามพิเศษและการรับรู้ประสิทธิผลของผู้นำ

ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต

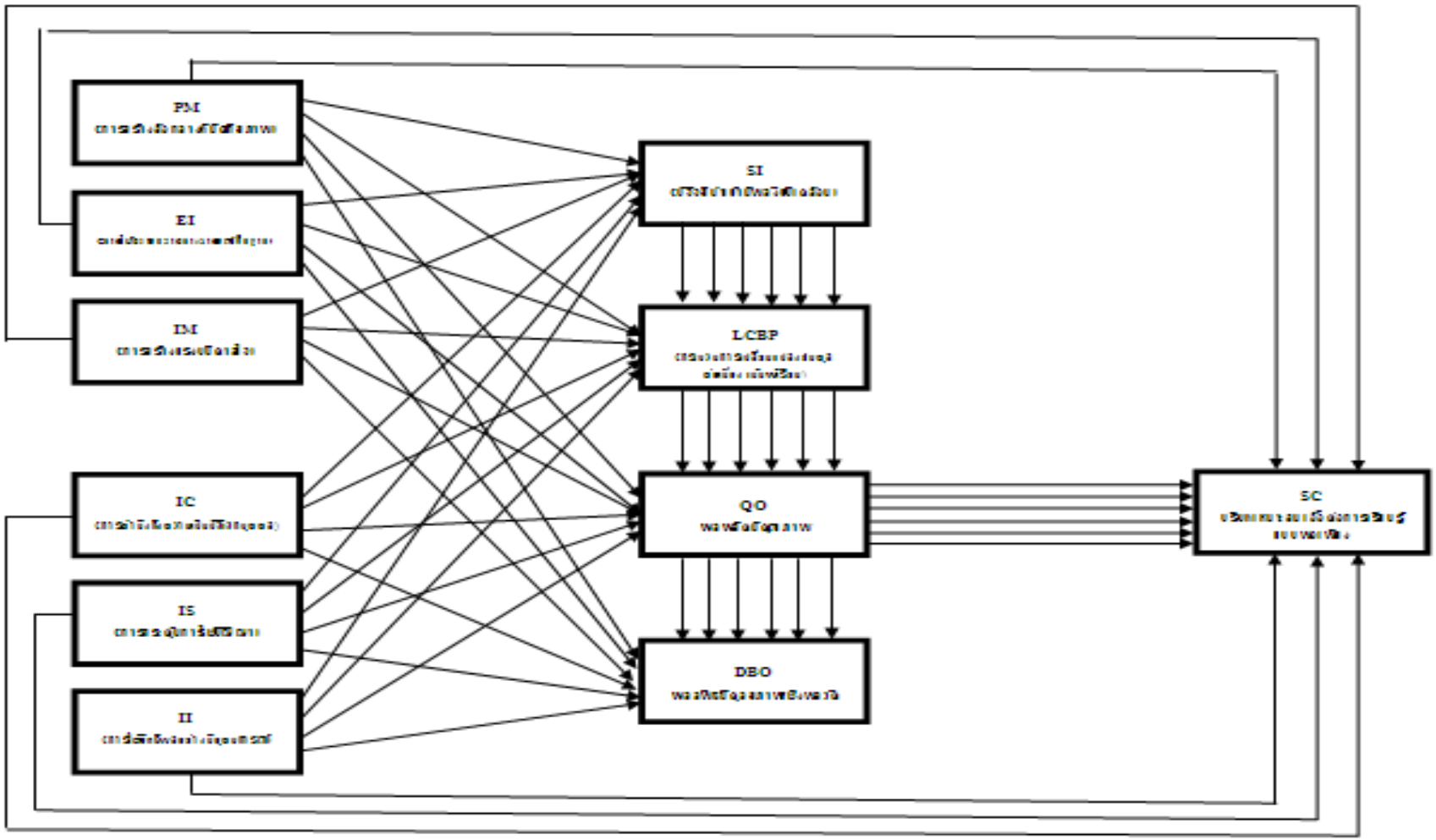
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบริบท

ผลการศึกษาของเอแลน เอ็ม บาร์เนตต์ (Alan M. Barnett) แสดงให้เห็นว่า แบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ผลการวิจัยของแยร์ เบอร์สัน บอส ชาร์เมอร์ บรูซ เจ. อโวลิโอ และมิชา ปอพเปอร์(Yair Berson Boss Shamir Bruce J. Avolio and Micha Popper)พบว่า จุดแข็งของวิสัยทัศน์แบบวิถีภาวะผู้นำ และบริบทมีความสัมพันธ์กัน

ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง

จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์ของพหุตัวแปร โดยร่างแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ซึ่งแผนภาพที่ร่างมีลักษณะดังแผนภาพ 3



แผนภาพที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนตามสมมติฐาน

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน โดยใช้แมทริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix)ค่าเฉลี่ย($\overline{X}$)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ พบว่าองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้ แบบพอเพียงได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งการได้รับอิทธิพลนั้น เป็นไปใน 3 ลักษณะ คือ การได้รับอิทธิพลทางตรงการได้รับอิทธิพลทางอ้อมและการได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.3 การตรวจสอบคุณภาพโดยรวมของรูปแบบ(Goodness of Fit) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตรวจสอบ ความเหมาะสมของรูปแบบ โดยพิจารณาจากจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน คือ ค่าไค-สแควร์ (chi-square) และดัชนี PMSEA ซึ่งเป็นค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ(Root Mean Squares Error of Approximation) เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ ความสอดคล้องของรูปแบบ คือ ไค-สแควร์ (chi-square) มีค่าน้อยมากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าสถิติ ไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0 หรือ ต่ำมากจนเข้าใกล้ 0 หรือ ค่า P-value สูงกว่า 0.05) แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ คือ ดัชนี PMSEA มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ .05 แสดงว่ารูปแบบเหมาะสมมาก หาก PMSEA มีค่ามากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.08 แสดงว่ารูปแบบเหมาะสม และในกรณีที่ PMSEA มีค่ามากกว่า 0.08 แสดงว่ารูปแบบไม่เหมาะสม ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่า ไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.00 และค่า P-value มีค่าเท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 และดัชนี PMSEA มีค่าเท่ากับ 0.00 (น้อยกว่า .05) กราฟคิวพล็อตมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม และมีค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.060 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าเกณฑ์ (±2.00) แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ และเหมาะสมมาก

2.4 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้(Indicators) โดยพิจารณาค่าร้อยละ ของความแปรปรวนของตัวแปรที่รูปแบบสามารถอธิบายได้ ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้(Reliability of Indicators) จากค่า R^2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสมมีค่า เท่ากับ 0.725, 0.631, 0.815, 0.769, 0.479 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยนำเข้า มีพลังขับเคลื่อน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์ มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสมได้ร้อยละ72.50, 63.10, 81.50, 76.90 และ47.90 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าร้อยละของความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยคำนวณหาค่า R^2_M จากสูตร $R^2_M = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2)\ (1-R_5^2)$ พบว่าค่า R^2_M =.998 แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสามารถอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบได้ร้อยละ 99.8

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 19 และแผนภาพที่ 4

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

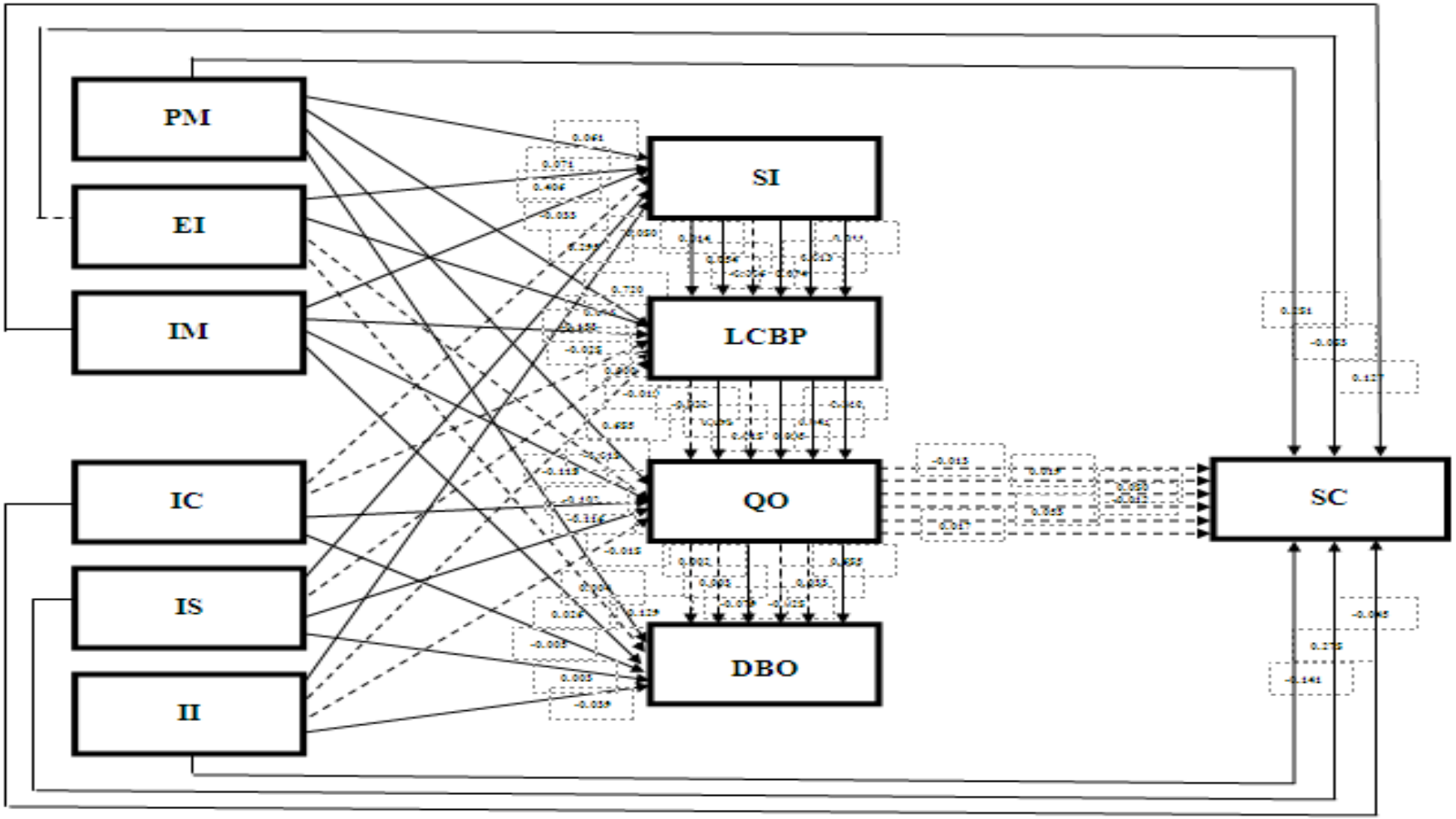
ตัวแปรผล / ตัวแปรสาเหตุ	ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน			กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน			ผลผลิตมีคุณภาพ			ผลลัพธ์มีคุลยภาพเชิงพลวัต			บริบทเหมาะสม		
	อิทธิพลรวม (TE)	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)
การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ	0.061** (0.031)	0.061** (0.031)	-	0.731** (0.038)	0.720** (0.038)	0.011 * (0.006)	0.896** (0.030)	0.685** (0.032)	0.210** (0.023)	0.814** (0.038)	0.129** (0.046)	0.685** (0.041)	0.268** (0.039)	0.281** (0.044)	-0.013 (0.056)
การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน	0.071* (0.036)	0.071* (0.036)	-	0.086* (0.044)	0.073* (0.044)	0.013 * (0.007)	0.025 (0.035)	-0.018 (0.031)	0.043** (0.017)	0.037 (0.044)	0.004 (0.035)	0.033 (0.026)	-0.064 (0.046)	-0.083 * (0.043)	0.019 (0.016)
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.406* (0.047)	0.406* (0.047)	-	-0.079 (0.058)	-0.153** (0.060)	0.074** (0.020)	-0.023 (0.046)	-0.118** (0.043)	0.095** (0.025)	-0.002 (0.057)	0.026 (0.049)	-0.028 (0.037)	0.208** (0.060)	0.127* (0.059)	0.080 (0.028)
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-0.033 (0.030)	-0.033 (0.030)	-	-0.034 (0.037)	-0.028 (0.037)	-0.006 (0.006)	-0.121** (0.030)	-0.102 ** (0.026)	-0.018 (0.014)	-0.084** (0.037)	-0.005 (0.030)	-0.079** (0.022)	-0.057 (0.038)	-0.045** (0.014)	-0.012 (0.036)
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.295** (0.046)	0.295** (0.046)	-	0.054 (0.057)	0.000 (0.058)	0.054** (0.015)	-0.018 (0.045)	-0.116** (0.041)	0.098** (0.023)	0.006 (0.056)	0.003 (0.046)	0.003 (0.035)	0.331** (0.058)	0.278** (0.056)	0.053 (0.024)
การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.080* (0.042)	0.080** (0.042)	-	-0.004 (0.052)	-0.019 (0.052)	0.014 * (0.008)	0.004 (0.042)	-0.018 (0.037)	0.022 (0.020)	-0.037 (0.052)	-0.039 (0.042)	0.002 (0.031)	-0.125** (0.054)	-0.141** (0.051)	0.017 (0.018)

ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)= 0.00, p = 1.00, df = 0, RMSEA = 0.00

ค่า R-Square ของปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสมเท่ากับ 0.725, 0.631, 0.815, 0.769 และ 0.479 ตามลำดับ $R^2_M = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)(1-R_3^2)(1-R_4^2)(1-R_5^2) = 1-(.275)(.369)(.185)(.231)(.521) = .998$

หมายเหตุ * p<.05 ** p<.01

ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน



แผนภาพที่ 4 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

จากตารางที่ 19 และแผนภาพ 4 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) คือ ไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 0.00 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 และรูปแบบมีความเหมาะสมมาก หรือเข้าใกล้รูปแบบประชากรมาก โดยพิจารณาจากค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Squares Error of Approximation หรือ RMSEA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.00 (น้อยกว่า .05) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.060 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าเกณฑ์ (±2.00) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสมมีค่า เท่ากับ 0.725, 0.631, 0.815, 0.769 และ0.479 ตามลำดับแสดงว่าตัวแปรในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสมได้ร้อยละ72.5, 63.1, 81.5, 76.9 และ47.9 ตามลำดับ และค่า R^2_M =.998 แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสามารถอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบได้ร้อยละ 99.8

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล)ส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน)สามารถสรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตและบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ และ

มีความเหมาะสมมาก โดยตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา แบบยั่งยืนได้ร้อยละ 99.80

2. ตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน(SI)ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ(IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(IS) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน(EI) และการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ(PM) มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.406, 0.295, 0.071 และ0.061 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับอิทธิพลจากการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์(II) มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.080 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และได้รับอิทธิพลจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพน้อยที่สุด รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ -0.033 แสดงว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับที่สูงขึ้น มีอิทธิพลทำให้ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนสูงขึ้นโดยตรง อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนสูงกว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน เท่ากับ 0.725 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนได้ร้อยละ 72. 50

3. ตัวแปรกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน(LCBP) ได้รับอิทธิพลจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ(PM) และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน(EI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.731 และ0.086 ตามลำดับ รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการสร้างแรงบันดาลใจ(IM) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC) และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(II) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.054, -0.079, -0.034 และ -0.004 ตามลำดับ ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.720 รองลงมา คือ ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.073 และได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่า

อิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ -0.153 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกผ่านตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01จากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.074 รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.054 ถัดมา คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.014 การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.013 และการสร้างสื่อกลาง ที่มีศักยภาพมีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.011 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบจากตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ -0.005 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นโดยตรง ซึ่งการสร้างสื่อกลาง ที่มีศักยภาพส่งผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนสูงกว่าการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และเมื่อมีการสร้างแรงบันดาลใจแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นมากอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นโดยเป็นไปในทางอ้อมผ่านปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนโดยการสร้างแรงบันดาลใจจะส่งผลสูงสุด นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน เท่ากับ 0.631 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนได้ร้อยละ 63.10

4. ตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพ(QO)ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ(PM) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.896 และ-0.121 ตามลำดับ รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน(EI) การสร้างแรงบันดาลใจ(IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(IS) และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.685 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01จากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ -0.118 รองลงมา คือ การ

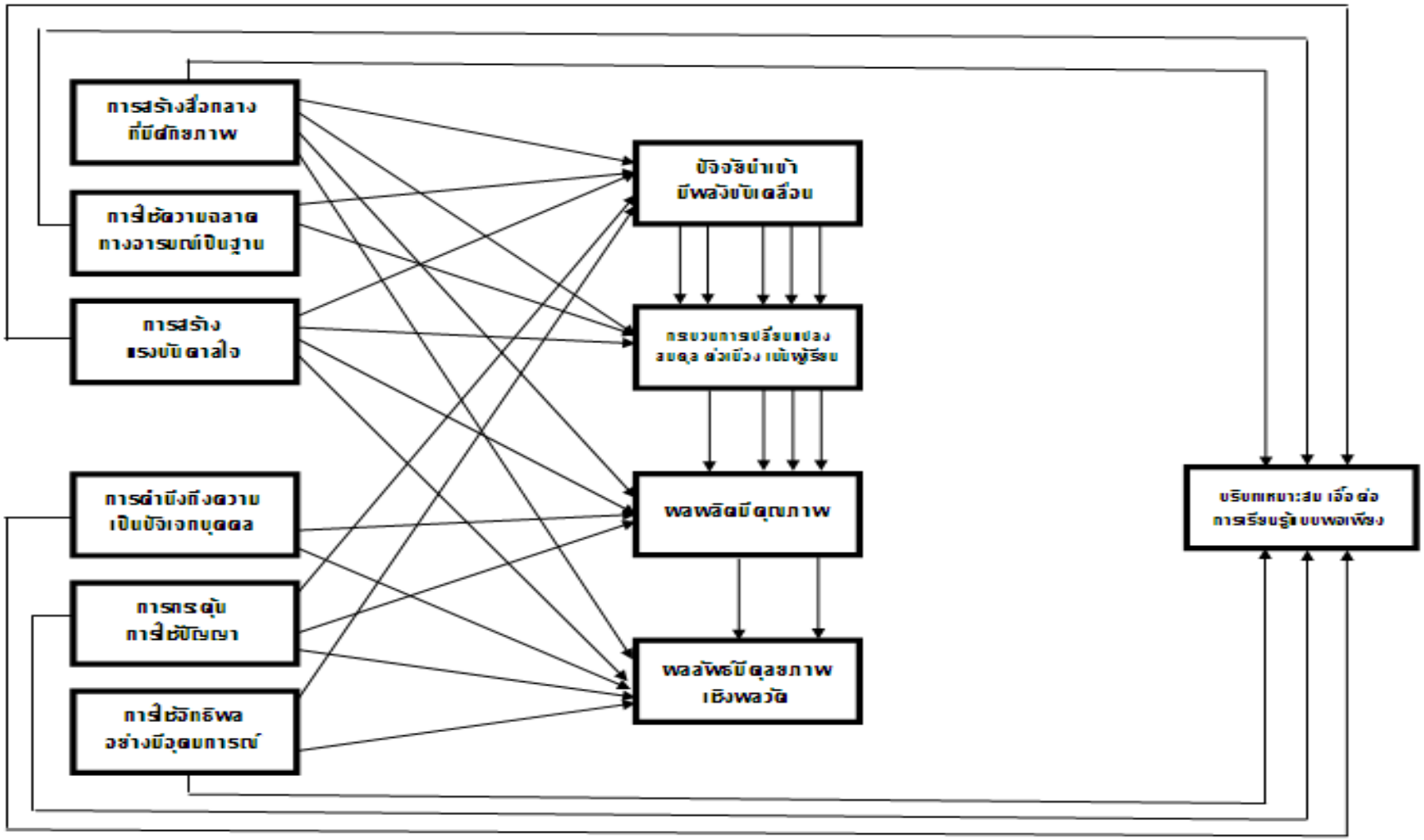
กระตุ้นการใช้ปัญญามีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ -0.116 และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ -0.102 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม ในเชิงบวกผ่านตัวแปรกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.210 รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.098 ถัดมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.095 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกจากตัวแปรการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานน้อยที่สุด มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ 0.043 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ผลผลิต มีคุณภาพสูงขึ้นโดยตรง ซึ่งการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลต่อผลผลิตมีคุณภาพสูงสุด และเมื่อมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นมากอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นในทางอ้อมผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพ เท่ากับ 0.815 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลการกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพได้ร้อยละ 81.50

5. ตัวแปรผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ(PM) และตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC) มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.814 และ 0.037 ตามลำดับ รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(II) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(IS) และการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.129 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบจากตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุเท่ากับ -0.079 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลสูงสุดต่อผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ผลลัพธ์ มีดุลยภาพเชิงพลวัตสูงขึ้นโดยตรง และโดยอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแม้ ในระดับต่ำก็สามารถทำให้ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตสูงขึ้นโดยทางอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรผลลัพธ์มีดุลยภาพ

เชิงพลวัต เท่ากับ 0.769 แสดงว่า ตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต(DBO)ได้ร้อยละ 76.90

6. ตัวแปรบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง(SC)ได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา(IS) การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ(PM) การสร้างแรงบันดาลใจ(IM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลเชิงลบจากตัวแปรการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(II) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.331, 0.268, 0.208 และ-0.125 ตามลำดับ และได้รับอิทธิพลจากการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน(EI) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.281 และ 0.278 ตามลำดับ และได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ 0.127 รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากตัวแปรการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุ เท่ากับ -0.141 และ-0.045 ตามลำดับ ตลอดจนได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากตัวแปรการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงมากขึ้นโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลต่อบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงสูงกว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และเมื่อมีการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงมากขึ้นโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2) ของตัวแปรบริบทเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง เท่ากับ 0.479 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรบริบทเหมาะสม(SC) ได้ร้อยละ 47.90

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และใช้หลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการ ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 5 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร

ตอนที่ 3 การตรวจสอบและการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship)

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาจากข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบด้วยวิธีการประเมินในรูปแบบการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship) โดยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คนพิจารณาประเด็น ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิจากเกณฑ์ของการเป็นตัวแทนประชากรในด้านต่างๆ คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (คณาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ/ผู้ที่มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย)จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 3 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถจำแนกตามความคิดเห็นในแต่ละด้านได้ ดังนี้

ตารางที่20 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความถูกต้อง

องค์ประกอบ/ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	9	100	-	-
1. การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ	9	100	-	-
2. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน	9	100	-	-
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	9	100	-	-
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	9	100	-	-

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	9	100	-	-
6. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	9	100	-	-
องค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	9	100	-	-
1. ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน	9	100	-	-
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน	9	100	-	-
3. ผลผลิตมีคุณภาพ	9	100	-	-
4. ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต	9	100	-	-
5. บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง	9	100	-	-
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ	9	100	-	-
รวมเฉลี่ย	9	100	-	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความถูกต้องของรูปแบบว่ารูปแบบมีความถูกต้อง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 21 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความเหมาะสม

องค์ประกอบ/ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	9	100	-	-
1. การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ	9	100	-	-
2. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน	9	100	-	-
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	9	100	-	-
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	9	100	-	-
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	9	100	-	-
6. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	9	100	-	-
องค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	9	100	-	-
1. ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน	9	100	-	-
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน	9	100	-	-
3. ผลผลิตมีคุณภาพ	9	100	-	-
4. ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต	9	100	-	-
5. บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง	9	100	-	-
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ	9	100	-	-
รวมเฉลี่ย	9	100	-	-

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความเหมาะสมของรูปแบบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 22 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความเป็นไปได้

องค์ประกอบ/ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเป็นไปได้		เห็นว่าเป็นไปไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	9	100	-	-
1. การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ	9	100	-	-
2. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน	9	100	-	-
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	9	100	-	-
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	9	100	-	-
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	9	100	-	-
6. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	9	100	-	-
องค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	9	100	-	-
1. ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน	9	100	-	-
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน	9	100	-	-
3. ผลผลิตมีคุณภาพ	9	100	-	-
4. ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต	9	100	-	-
5. บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง	9	100	-	-
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ	9	100	-	-
รวมเฉลี่ย	9	100	-	-

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คนมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านความเป็นไปได้ ของรูปแบบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ จำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 23 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบ/ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าใช้ประโยชน์ได้		เห็นว่าใช้ประโยชน์ไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล	9	100	-	-
1. การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ	9	100	-	-
2. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน	9	100	-	-
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	9	100	-	-
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	9	100	-	-
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	9	100	-	-
6. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	9	100	-	-
องค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน	9	100	-	-
1. ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน	9	100	-	-
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน	9	100	-	-
3. ผลผลิตมีคุณภาพ	9	100	-	-
4. ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต	9	100	-	-
5. บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง	9	100	-	-
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ	9	100	-	-
รวมเฉลี่ย	9	100	-	-

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบว่า รูปแบบสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2. การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น ข้อวิพากษ์ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับการปฏิบัติจริงในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปการศึกษา โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนไปใช้ ดังนี้

1. ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ชัดเจน

2. ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดเพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรกำหนดวงรอบ(loop)ของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพ/การปฏิรูปการศึกษาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในลักษณะองค์รวม หลีกเลี่ยง

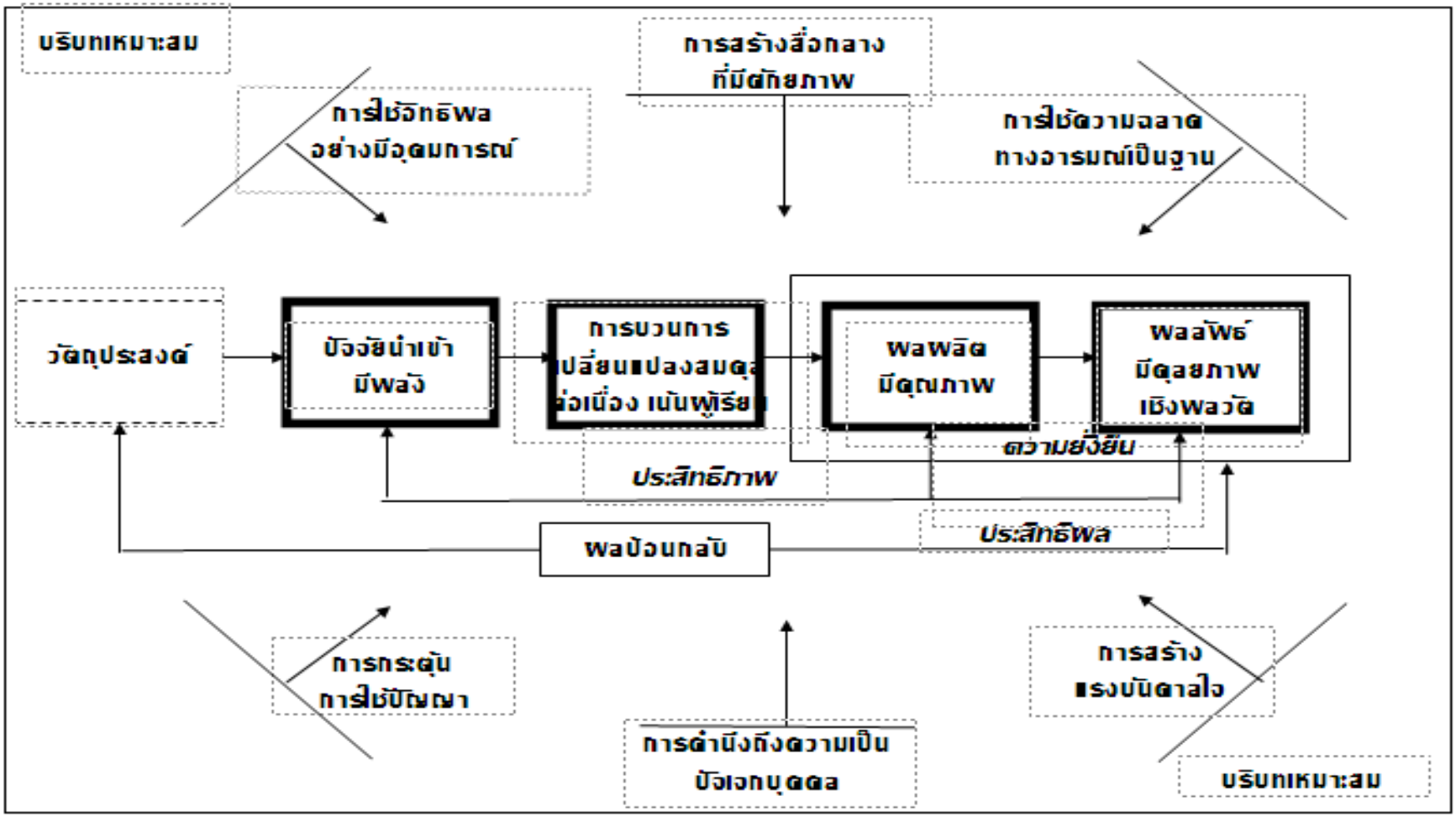
5. ควรจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

6. ควรเน้นการสร้างคุณค่าแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเป็นสำคัญ

7. ควรกำหนดกลไกแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบ

เมื่อรูปแบบได้รับการตรวจสอบด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship) และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ดังแผนภาพ 6 เพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนต่อไป



แผนภาพที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ปรับตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา(Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และเพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ(ข้อมูลของสถานศึกษาที่เป็น Best Practices ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ผู้วิจัยกำหนดตามกรอบแนวคิดในการวิจัย สำหรับการศึกษาความคิดเห็นในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง(ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 7 คน และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจำนวน 5 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และตัวแปรการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน จากนั้นสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างรวม 936 ฉบับและได้กลับคืนมาจำนวน 201 โรงเรียน รวม 804 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.90 เพื่อได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนในการสร้าง พัฒนา และยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบ และวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงประจักษ์จากแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows version 12.0 และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.72)

3. การตรวจสอบและปรับรูปแบบ

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเป็นตัวแทนของประชากรในด้านต่างๆ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิของกระทรวงศึกษาธิการ (ผู้บริหารระดับสูง) จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(คณาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ/ผู้ที่มีผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย)จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 3 คน โดยได้เปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือรายละเอียดต่างๆให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผลข้อเสนอแนะต่างๆ และปรับปรุงเพื่อสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้

4. การนำเสนอรูปแบบ

เมื่อรูปแบบได้รับการตรวจสอบด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoiseurship) และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนต่อไป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลซึ่งได้จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน กล่าวคือ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้หลักการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 80.25 ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ” ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และการมีพันธะผูกพัน ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 16.34 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

องค์ประกอบที่ 2 “การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน” ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การบริหารจัดการความสัมพันธ์ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 15.39 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

องค์ประกอบที่ 3 “การสร้างแรงบันดาลใจ” ประกอบด้วย การจุดประกายวิสัยทัศน์ การจูงใจ การสร้างพันธะผูกพันต่อเป้าประสงค์/เป้าหมาย การมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า การคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 14.52 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

องค์ประกอบที่ 4 “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล” ประกอบด้วย การสนับสนุนรายบุคคล การพัฒนาเชิงก่อ การกำหนดเป้าหมายเส้นทางอาชีพ การสอนแนะการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 13.58 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

องค์ประกอบที่ 5 “การกระตุ้นการใช้ปัญญา” ประกอบด้วย การแก้ปัญหาการคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.30 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

องค์ประกอบที่ 6 “การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” ประกอบด้วย การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นต้นแบบพฤติกรรม ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.12 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6

1.2 องค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งได้จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน กล่าวคือ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้หลักการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 81.31ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน” ประกอบด้วย การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแกน การบริหารจัดการใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้ภาวะผู้นำร่วมในทางปฏิบัติ การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน วัฒนธรรมสถานศึกษาเน้นพลังร่วม และการพัฒนาคุณภาพแบบต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 30.80 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

องค์ประกอบที่ 2 “ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน” ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ครูมืออาชีพ นักเรียนพร้อมรับการพัฒนา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพัน แผนที่เส้นทางการปฏิรูปการศึกษาชัดเจน การบริหารจัดการยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 17.95 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

องค์ประกอบที่ 3 “ผลผลิตมีคุณภาพ” ประกอบด้วย ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวิถีแห่งความพอเพียง และผู้เรียนมีพัฒนาการทุกด้านสมดุล ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 14.49 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

องค์ประกอบที่ 4 “ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต” ประกอบด้วย ความสมดุลของการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติอย่างบูรณาการในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน และความสมดุลทุกด้านที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 10.73 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

องค์ประกอบที่ 5 “บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง” ประกอบด้วยชุมชนให้ความร่วมมือ และแหล่งเรียนรู้หลากหลาย ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 7.35 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร จำนวน 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตและบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ในลักษณะทางตรง ทางอ้อม และทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับ.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ รูปแบบยังมีความเหมาะสมมาก โดยตัวแปรในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้ร้อยละ72.50, 63.10, 81.50, 76.90 และ 47.90 ตามลำดับ และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสามารถอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบได้ร้อยละ 99.80

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล)ส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน)สามารถสรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

2.1 ตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ได้รับอิทธิพลจากการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และได้รับอิทธิพลจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพน้อยที่สุด รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนสูงขึ้นโดยตรง ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนสูงที่สุด คือสูงกว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน เท่ากับ 0.725 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนได้ร้อยละ 72. 50

2.2 ตัวแปรกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนได้รับอิทธิพลจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากตัวแปรการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกผ่านตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ถัดมา คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานและการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบจากตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผ่านตัวแปรปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และ

การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นโดยตรง อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนสูงกว่าการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และเมื่อมีการสร้างแรงบันดาลใจแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นมาก โดยตรง อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญ โดยเป็นไปในทางอ้อมผ่านปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจจะส่งผลสูงที่สุด นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน เท่ากับ 0.631 แสดงว่าการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนได้ร้อยละ 63.10

2.3 ตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพ ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพและตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และได้รับอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกผ่านตัวแปรกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ถัดมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นโดยตรง อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลต่อผลผลิตมีคุณภาพสูงที่สุด และเมื่อมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แม้ในระดับต่ำ ก็สามารถทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นมากอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรง

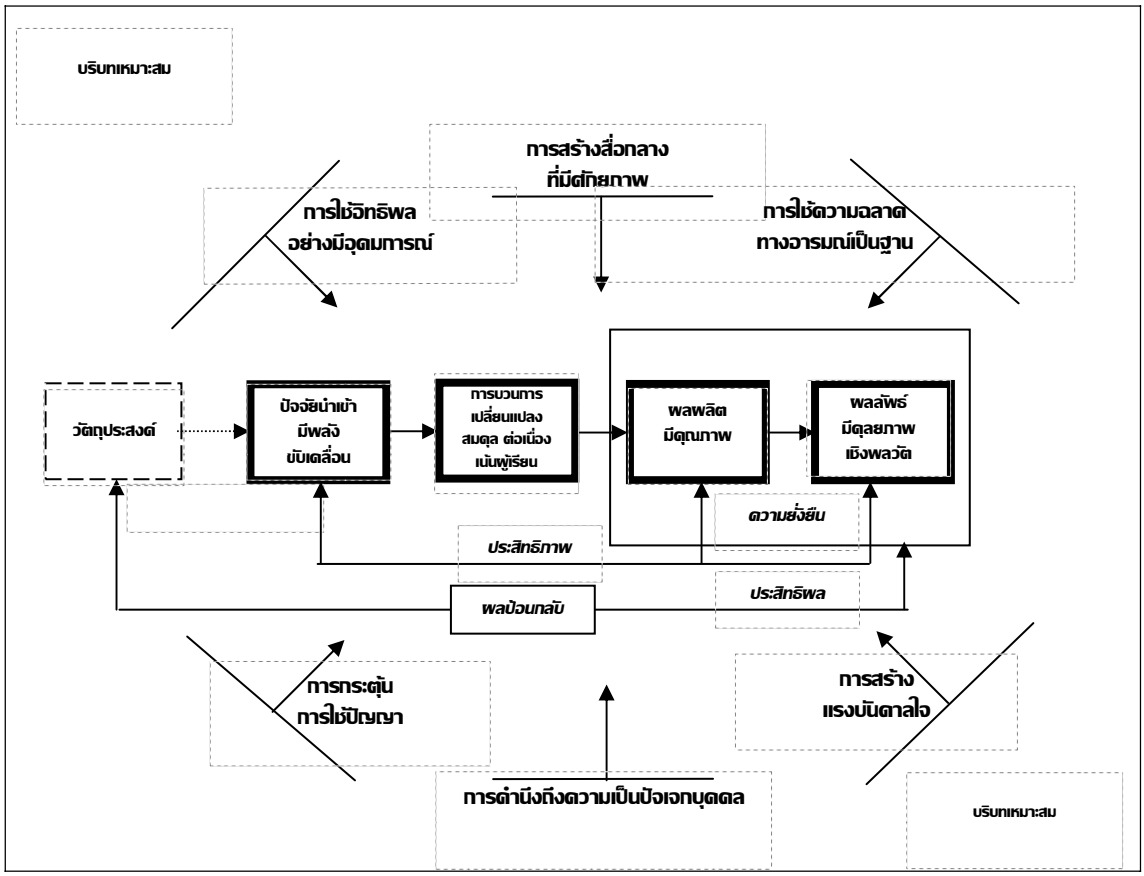
บันดาลใจ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นในทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพ เท่ากับ 0.815 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพได้ร้อยละ 81.50

2.4 ตัวแปรผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตได้รับอิทธิพลจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพผ่านตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตลอดจนเป็นอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบจากตัวแปรการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผ่านตัวแปรผลผลิตมีคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลสูงสุดต่อผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตสูงขึ้นโดยตรง และโดยอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพ อย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตสูงขึ้นมากอย่างมีนัยสำคัญ โดยทางอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพ นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2)ของตัวแปรผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต เท่ากับ 0.769 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตได้ร้อยละ 76.90

2.5 ตัวแปรบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการสร้างแรงบันดาลใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งได้รับอิทธิพลเชิงลบจากตัวแปรการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากตัวแปรการใช้อิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์มากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตลอดจนได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากตัวแปรการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจในระดับที่สูงขึ้นมีอิทธิพลทำให้บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงมากขึ้นโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลต่อบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงสูงกว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และเมื่อมีการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงมากขึ้นโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์(R^2) ของตัวแปรบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง เท่ากับ 0.479 แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้ร้อยละ 47.90

นอกจากนี้ จากการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน โดยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoisseurship) จำนวน 9 คน พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นรูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยได้จริง จำนวนร้อยละ 100 ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ถึงร้อยละ 80.30 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะนอกจากมิติสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 มิติ คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในการบริหาร

จัดการ ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นพ้องกันว่าการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพสำคัญที่สุด รองลงมาคือการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน ตรงกับแนวคิดของบาสบาสและอโวลิโอ เบนนิสและนานัส ลีธวูด ที่ได้ศึกษาวิจัย และระบุชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการประกอบด้วย 4 มิติ คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และตรงกับแนวคิดของเบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus) ที่นำเสนอว่างานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ เน้นจิตวิญญาณทีม จูงใจให้ความหมายและการท้าทาย การกระตุ้นการใช้ปัญญา เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เน้นการเป็นพี่เลี้ยง สอดคล้องกับแนวคิดของพอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et.al.) ที่ระบุว่าการแสดงวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตที่ชัดเจน การจัดเตรียมต้นแบบการส่งเสริม การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การกำหนดความคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคลการเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา) ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เนื่องจาก เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง พฤติกรรมเหล่านี้จะมีพลังอำนาจในการกระตุ้นและจูงใจบุคคลให้เพิ่มความสนใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เป็นไปตามความคาดหวัง ตลอดจนเป็นไปตามแนวคิดของคูซส์และโพสเนอร์(Kouzes and Pousner) ที่เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล ยึดหลักปฏิบัติ 5 แนวทาง คือ การเป็นแบบอย่าง(model the way) กระตุ้นวิสัยทัศน์ร่วม (inspire a shared vision) ท้าทายกระบวนการ(challenge the process) ทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติ(enable others to act) และส่งเสริมจิตใจ(encourage the heart) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น “ศิลปะของการผลักดันผู้อื่นให้ต้องการแสวงหาความปรารถนาร่วม” และสอดคล้องกับแนวคิดของโมสเลย์ และคณะ(Donald C. Mosley et. al.) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะเชิงรุก การเห็นคุณค่า (ภายใน) เป็นแรงจูงใจ อำนาจขึ้นอยู่กับความมีบุคลิกพิเศษ จุดเน้น คือ วิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครูมีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างด้านคุณธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้ คือ ก้าวกระโดดในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของรอนดา เพนนิงส์ (Rhonda Pennings)ที่เน้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย กระตุ้นการทำงาน โดยใช้พันธกิจ การมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ ผู้นำจะสนับสนุนและส่งเสริม แสดงความ

สนใจและเสนอการสอนงาน เสียสละเพื่อกลุ่ม และแสดงความมีจริยธรรม ผู้นำท้าทายคนให้มองปัญหาในมุมมองใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ผู้ตามจะเชื่อมโยงกับพันธกิจมากขึ้น แสวงหาวิธีที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของฟายน์เบิร์ก (Feinberg) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับความต้องการจำเป็นจากระดับต่ำซึ่งเน้นการอยู่รอด(ตามลำดับขั้นของมาสโลว์)สู่ระดับที่สูงขึ้นซึ่งอาจจะจูงใจผู้ตามให้มองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อเป้าประสงค์ร่วม และในจำนวนองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบนั้น การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบ มีบทบาทในการทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผล เนื่องจากสื่อกลางที่มีศักยภาพระหว่างผู้นำ และผู้ตาม คือ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ ความเชื่อมั่นในผู้นำของผู้ตาม ความไว้วางใจ และความพึงพอใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ และผู้ตามมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้กระบวนการนำเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของพอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et.al.) ที่แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 6 แบบ กล่าวคือ การแสดงวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตที่ชัดเจน การจัดเตรียมต้นแบบ การส่งเสริมการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การกำหนดความคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคลการเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญาซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เนื่องจาก เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง พฤติกรรมเหล่านี้จะมีพลังอำนาจในการกระตุ้นและจูงใจบุคคลให้เพิ่มความสนใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เป็นไปตามความคาดหวัง และความฉลาดทางอารมณ์เชื่อมโยง/เกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เป็นฐานสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิด/ทฤษฎีของ โกลแมน(Goleman)ที่เน้นว่าความฉลาดทางอารมณ์ ที่ประกอบด้วย 4 มิติ คือ การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้นำมากกว่าสติปัญญา (IQ) รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปีเตอร์ ดี สตีน และมา จิน หัว (Peter D. Steane and Ma Jin Hua) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพยายามพิเศษ ประสิทธิผล และความพึงพอใจ การคิดวิเคราะห์ การให้อำนาจ การท้าทายในการช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทางบวก ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเฟน แวกเนอร์(Stephen Wagner)ที่ระบุว่าสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การบริหารจัดการความตั้งใจ คือ การมีวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์/เป้าหมาย การบริหารจัดการความไว้วางใจ การบริหารจัดการความหมาย คือ การสร้างวัฒนธรรมทางสังคม ทราบความคาดหวัง การเชื่อมต่อ และการบริหารจัดการตนเอง คือ ทราบทักษะและการขาดทักษะของตนเอง ตลอดจนการพัฒนาอาชีพ และ

สอดคล้องกับแนวคิดของซาวาเฮอร์ ซิดดิค (Zawahir Siddique) ที่กล่าวว่าองค์การต้องการผู้ที่มีสมรรถนะทางอารมณ์ตามทักษะเชิงเทคนิค หรือความเชี่ยวชาญทางธุรกิจซึ่งควรจะเป็นไปตามเกณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่ต้องการภาวะผู้นำ สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ในทิศทางที่เป็นความต้องการจำเป็น ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเห็นอกเห็นใจ และการเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และตรงกับแนวคิดของที มาร์ตินที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนไปข้างหน้า และการพัฒนาผู้ตามในฐานะมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับการจูงใจและคุณธรรมของผู้ตามโดยการส่งเสริมวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเชิญชวน การสร้างแรงบันดาลใจ และการให้อำนาจผู้อื่นในการปฏิบัติ ผู้นำตระหนักรู้ตนเองและมีบูรณภาพ และความน่าเชื่อถือไว้วางใจ จุดแข็ง คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับความจริงตามสถานการณ์ สมบูรณ์ในตัวเอง เน้นความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง และอย่างมีคุณธรรม เน้นการทำงานแบบมีความสุข และมุ่งเน้นความยุติธรรม เป็นไปตามแนวคิดของคารี เคมิส และแดเนียล โกลแมน(Cary Chemiss and Daniel Goleman) ที่เน้นว่าสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งอนาคตต้องมีความเหมาะสมกับภาพใหญ่ และมีความทันสมัยในการคิดเชิงมโนทัศน์ และเปลี่ยนสภาพองค์การทั้งบุคคลและทีม ซึ่งเป็นการสรุปจากการตรวจสอบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจและในระบบโรงเรียน

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลที่ค้นพบทั้ง 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ ลำดับที่ 1 การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ ลำดับที่ 2 การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน ลำดับที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 5 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 6 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลสามารถอภิปรายผลได้ว่า

1.1.1 การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ถึงร้อยละ 16.34 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นความสำคัญสามารถสร้าง และใช้ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น พันธะผูกพัน และความจงรักภักดีให้เป็นสื่อกลางในลักษณะกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ พอดซาคอฟและคณะ(Podsakoff et.al.) ที่เน้นว่าความไว้วางใจ (Trust) และความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นสื่อกลางที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม และเมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และการมีพันธะผูกพันมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ดี แมคแอลลิสเตอร์ (D. McAllister.)ที่เน้นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้ประสิทธิผล ทั้งในระดับองค์การ และในระดับบุคคลมีความยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ จี แฟร์โฮล์ม (G. Fairholm) ที่เน้นว่า “ไม่มีองค์การใดสามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันและไม่มีผู้นำองค์การคนใดที่สามารถละเลยองค์ประกอบที่ทรงพลังของความไว้วางใจได้ สอดคล้องกับแนวคิดของโจน จอร์จ และแฟร์โฮล์ม G.R. Jones & J.M. George และ G. Fairholm ที่กล่าวว่า นักทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมีความเห็นว่าความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โจน จอร์จ และแฟร์โฮล์มที่เชื่อว่าความไว้วางใจ เป็นตัวช่วยที่สำคัญสำหรับการแข่งขันขององค์การ เนื่องจากไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะริเริ่ม หรือเลียนแบบ โดยเฉพาะในยุคแห่งการเร่งรัดการเปลี่ยนแปลงองค์การและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเข้าใจตัวการสำคัญที่กำหนดความไว้วางใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการออกแบบ และบริหารจัดการองค์การ เนื่องจากความเสี่ยงสูงกว่าเดิม ระดับความไว้วางใจจึงเป็นที่ต้องการมากขึ้น และตรงกับแนวคิดของเจ.เค. บัตเลอร์ เอส. อาร์.แคนเทรล และอาร์. เจ. ฟริค(J.K. Butler, S.R.Cantrell and R.J. Flick)ที่ระบุว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) หรือการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของผู้นำ พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือทีม และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเฟน โควี ที่กล่าวว่าพันธะผูกพันคือกระบวนการสร้างพันธะผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการที่ขัดแย้งกัน ผู้ปฏิบัติงานต้องการได้รับเงินเดือน และสวัสดิการมากขึ้น ผู้บริหาร/ผู้ลงทุนต้องการผลตอบแทนที่สูงขึ้น ผู้รับบริการต้องการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายพอใจ การสร้างและทำให้ความสัมพันธ์ยั่งยืนจึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นไปตามแนวคิดของโจนส์และจอร์จที่เน้นชัดเจนว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดประสิทธิผล ความสมบูรณ์ และการแข่งขันซึ่งทำให้องค์การ ทีม และบุคคลมีความยั่งยืน และสอดคล้องกับพันธะผูกพันสำคัญสำหรับความสัมพันธ์ เนื่องจากมีคุณค่าสำหรับทุกคนในการทำให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วม พันธะผูกพันเป็นแรงผลักดันความสัมพันธ์ให้ก้าวหน้า ซึ่งสตีเฟน โควี กล่าวว่าพันธะผูกพันคือกระบวนการสร้างพันธะผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการที่ขัดแย้งกัน ผู้ปฏิบัติงานต้องการได้รับเงินเดือน และสวัสดิการมากขึ้น ผู้บริหาร/ผู้ลงทุนต้องการผลตอบแทนที่สูงขึ้น ผู้รับบริการต้องการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น และเสียค่าใช้จ่าย

น้อยลง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายพอใจ การสร้างและทำให้ความสัมพันธ์ยั่งยืนจึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของเฮย์(Hay)ที่พบว่ากุญแจสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สำคัญมากที่สุด คือ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงสุด และเป็นตัวทำนายความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้มากที่สุด เพียงตัวเดียว สอดคล้องกับผลการวิจัยของเฮอร์สโควิทช์ และเมเยอร์(Herscovitch & Meyer)ที่พบว่าความผูกพันเชิงความรักต่อองค์การเป็นข้อผูกพันในเชิงความรักที่จะเปลี่ยนแปลง และสรุปว่าความผูกพันเชิงความรักที่จะเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีต่อผู้นำ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจกับความผูกพันในเชิงความรักที่จะเปลี่ยนแปลง และทัศนคติของผู้นำที่เน้นความไว้วางใจและความพึงพอใจจะเป็นสื่อกลางที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม สอดคล้องกับผลการศึกษาของแอลเลนและเมเยอร์(Allen and Meyer) ซึ่งสรุปว่าพันธะผูกพัน ที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ(trust)ผู้นำหรือความจงรักภักดี(loyalty) ต่อผู้นำของผู้ตามในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โจเซฟ เซลท์เซอร์ และเบอร์นาร์ด เอ็ม บาส (Joseph Seltzer & Bernard M. Bass)ที่พบว่ารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นความคิดริเริ่มและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบาสสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงานและประมาณค่าประสิทธิผลของผู้นำได้ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โรนิท บอกเลอร์(Ronit Bogler) ที่พบว่าการรับรู้ด้านอาชีพของครูมีผลต่อความพึงพอใจสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อความพึงพอใจของครูทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับผลการศึกษาของเฮอร์สโควิทช ลินเน และจอห์น พี. เมเยอร์(Herscowitch Lynne and John P. Meyer) ที่พบว่าพันธะผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพันธะผูกพันที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลในระดับสูง และสรุปว่า ข้อผูกมัดที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และ ความจงรักภักดีต่อผู้นำของผู้ตามในระดับสูง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของซารอน เค. เมอร์ฟี ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจ ประสิทธิผล และ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามพิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอ็ม เฟอร์นันโด และ วาย ยาง (M. Fernando and Y. Yang) ที่พบว่าพฤติกรรมมุ่งงาน และข้อผูกมัดในการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อสมาชิกพฤติกรรมมุ่งคน ระดับความไว้วางใจผู้นำ และความพึงพอใจในองค์การส่งผลทางบวกต่อสมาชิกในการสื่อสาร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของนิโคล เอ. กิลเลซไพ และลีออน มานน์(Nicole A. Gillespie, Leon Mann)ที่พบว่า ความไว้วางใจผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิผลของผู้นำ

1.1.2 การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล รองลงมาเป็นลำดับที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 15.39 ของความแปรปรวนทั้งหมดทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อการบริหารจัดการสูงถึง ร้อยละ 80 และการตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์เป็นสมรรถนะที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของโกลแมนที่ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมทำงานบนฐานของพิสัยสมบูรณ์ของความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการอารมณ์ตนเอง และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างกัน และตรงกับแนวคิดของโกลแมน บอยอัทซิส และแมคคี(Goleman Boyatzis and McKee) ที่ได้ประกาศว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์และองค์กรที่มีความฉลาดทางอารมณ์จำเป็นในช่วงเวลาที่ซับซ้อนโดยกำหนดสมรรถนะที่สำคัญ คือ การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ผู้นำจะตระหนักเกี่ยวกับการเกิดอารมณ์ของตนเองซึ่งไวต่อความรู้สึกและการกระตุ้นผู้อื่น รวมทั้งสามารถเผชิญกับปัญหาวันต่อวันเมื่อปฏิบัติงานท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลง และเมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเองการบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การบริหารจัดการความสัมพันธ์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของฟูลแลนที่ระบุชัดเจนว่าในกระบวนการนำ การเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของแดเนียล โกลแมน(Daniel Goleman) กล่าวคือ การตระหนักรู้ตนเอง ประเมินตนเองถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถบริหารจัดการตนเอง โปร่งใส ปรับตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์ ริเริ่ม และมองโลกในแง่ดี การตระหนักรู้ทางสังคม เข้าใจผู้อื่น ตระหนักรู้ด้านองค์การและบริการ ความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ อำนาจอิทธิพล(จูงใจ) พัฒนาผู้อื่น เร่งการเปลี่ยนแปลง บริหารความขัดแย้ง สร้างทีมงาน และความร่วมมือ ซึ่งการตระหนักรู้ตนเองเป็นความสามารถที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารจัดการ การตระหนักรู้ตนเองจำเป็นต้องเกิดก่อนการบังคับตนเอง การเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม และตรงกับแนวคิดของโกลแมนที่แสดงให้เห็นว่าในสถานประกอบการ การตระหนักรู้ตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อการบังคับตนเอง การเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม และการบังคับตนเองมีอิทธิพลต่อการเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของจอห์น เจ โซสิต และลารา อี. เมเจอเรียน (John J. Sosik & Lara E. Megerian) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงาน

แปรเปลี่ยนตามการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองของผู้จัดการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจอห์น อี บาร์บูโต และเอ็ม อี เบอร์บาช (John E. Barbuto and M. E. Burbach) ที่พบว่าทุกองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก(ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ) รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจี ซินเธีย เฟคเค็น (G. Cynthia Fekken) ซึ่งพบว่าผู้อำนวยการเชื่อมโยงประสิทธิผลของงานที่มากขึ้นกับการมีเหตุผลทางจริยธรรมที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของเจเน็ท อาร์. แมคคอลล์ เคนเนดี และโรนัลด์ ดี. แอนเดอร์สัน (Janet R. McColl-Kennedy and Ronald D. Anderson)ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อความคับข้องใจ และการมองโลกในแง่ดีอย่างมีนัยสำคัญ มีอิทธิพลด้านลบเกี่ยวกับความคับข้องใจ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ ผลของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานจึงมีนัยสำคัญแต่เป็นไปในทางอ้อม ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของไมเคิล เคิร์ล ฮาร์สฟิลด์ Michael Kirk Hartsfield) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด ตามมาด้วยการรับรู้ความสามารถของตนเอง และจิตวิญญาณ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ แชนนอล เวบบ์ (Shannon Webb) ซึ่งพบว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถพยากรณ์ลักษณะที่หลากหลายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ อำนาจการทำนายของความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งมีหลายกรณี (อธิบายโดยโครงสร้างบุคลิกภาพเกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ) สอดคล้องกับผลการศึกษาของซานดรา เอ็ม. เคอรี(Sandra M. Curry) ที่พบว่าองค์ประกอบหลักของความฉลาดทางอารมณ์ที่รับรู้โดยตนเองสัมพันธ์กับแบบวิถีภาวะผู้นำที่รับรู้โดยตนเองเป็นอันดับแรก และความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมที่รับรู้โดยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในภาพรวม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของโรสแมรี เฮอร์เบิร์ต และลินดา เอดการ์ (Rosemary Herbert, Linda Edgar) ซึ่งพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ เป็นมิติแรกของการดูแลรักษาภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการควบคุมและจำแนกระหว่างอารมณ์และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการแนะนำความคิด ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เจ. แมกม์ท (J. Mgmt)ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ สัมพันธ์กับการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Satyamarayana W. Parayitam and Bradley J. Olson, ซึ่งพบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ในเรื่องการตระหนักรู้ตนเองการบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ช่วยเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของโรเบิร์ต เคอร์ จอห์น การ์วิน นอร์มา ฮีตัน อีมิลี โบเยิล (Robert Kerr, John Garvin, Norma Heaton,

Emily Boyle) ที่พบว่าคะแนนแบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไอลีน ทอมสัน บัมพลัส(Aileen Thomson Bumplus) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความยืดหยุ่นและภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งรายงานด้วยตนเอง และความยืดหยุ่นของผู้นำสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำทางการศึกษามีบทบาททางบวกต่อความฉลาดทางอารมณ์และความยืดหยุ่นในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของไซมา ยูซุฟ และอีฟติการ์ อามัด(Saima Yousuf and Iftikhar Ahmad) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความโดดเด่นทางสังคม และความมั่นคงทางอารมณ์ และสัมพันธ์กับการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศ คะแนนความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการ และความฉลาดทางอารมณ์เป็นสื่อกลางระหว่างคุณลักษณะความมั่นคงทางอารมณ์ และความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งเกิดจากความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการมากกว่า แสดงว่า การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้ร้อยละ 47.90 ตัวแปรอื่น รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัย กัลยาณี พรหมทองที่ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของมีลส์ และเราซ์ซึ่งสรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1.1.3 การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 14.52 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ คือ การจุดประกายวิสัยทัศน์ การจูงใจ การสร้างพันธะผูกพันต่อเป้าประสงค์/เป้าหมาย การมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า การคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูงที่สามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของบาส บาสและอโวลิโอ เบนนิสและนานัส ลีธวูด ที่ระบุชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ และตรงกับแนวคิดของบาสที่กล่าวว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า(strong vision)บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้น

ความกระตือรือร้น และดลใจผู้ตามโดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์ และภาษาในการชักชวน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของลีธวูด(Leithwoodที่เน้นว่าลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดทิศทางโดยการสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วม และการตอบสนองทางบวกต่อความคาดหวังเชิงพฤติกรรมที่สูงซึ่งต้องถูกทำให้บรรลุเป้าหมายไม่เพียงผ่านโครงสร้าง และระบบแต่โดยการทำให้ผู้ตามสามารถ “รู้สึก” เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาซึ่งมีความสามารถพิเศษใช้อำนาจในทางบวกสร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค และเป็นที่มาของความภาคภูมิใจในฐานะผู้มีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีการหยั่งรู้พิเศษเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานอย่างสูง

1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 13.58 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ คือ การสนับสนุนรายบุคคล การพัฒนาเชิงก่อ การกำหนดเป้าหมายเส้นทางอาชีพการสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยง ที่สามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของบาส บาสและอโวลิโอ เบนนิสและนานัส ลีธวูด ที่ระบุชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของลีธวูด ที่เน้นว่าผู้นำมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล สนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอนแนะ พี่เลี้ยง และที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามเพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่แต่ละบุคคลมีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาเฉพาะตน ซึ่งจะดึงดูดผู้ปฏิบัติงานให้รู้สึกว่าผู้นำเข้าใจและจะสอนแนะ(coach) แนะนำ (advise) และสอน(teach) ผู้ตาม ผู้นำฟังแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจและเห็นใจ (empathy) โดยเน้นประสิทธิผล และใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม ดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุนและช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงาน และตรงกับแนวคิดของเคน แบลน

ชาร์ด (Ken Blanchard) ที่ระบุว่าการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นทักษะที่สำคัญในรูปแบบการนำแบบใช้พลังทีม การนำขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจที่สูงระหว่างผู้ตามและผู้นำ ผู้ตามต้องเต็มใจที่จะให้ผู้นำเรียนรู้ข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองและผู้ตามต้องรู้สึกเป็นอิสระ ซื่อสัตย์ต่อผู้นำ ให้ผลป้อนกลับ แบบตรงไปตรงมา ซึ่งการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญในการพัฒนาความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับการมุ่งความเจริญ โดยกล่าวว่าความรับผิดชอบที่สำคัญของการนำ คือการพัฒนาอาชีพของผู้ตาม ผู้นำควรจะเตรียมการช่วยเหลือผู้ตาม เมื่อชักจูงให้ทำงานที่มีความหมาย และน่าพอใจ เน้นความคิดเกี่ยวกับตนเองด้านอาชีพของบุคคล หากผู้นำสามารถเข้าใจหลักนำทางด้านอาชีพของผู้ตามก็อาจจะช่วยให้ผู้ตามสามารถปีนบันไดอาชีพ และมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสนใจ และความสามารถ และสอดคล้องกับแนวคิดของบอยเอ็ทท์ที่ระบุชัดเจนว่าสิ่งสำคัญคือ ผู้นำต้องเข้าใจ ทฤษฎี การพัฒนาผู้ใหญ่ซึ่งสัมพันธ์และช่วยในการพัฒนาผู้ตามในขั้นชีวิตต่างๆ แต่ละคนมีความต้องการทั้งด้านส่วนตัว และด้านอาชีพ ซึ่งแตกต่างจาก เมื่อหลายปีก่อน บุคคล 2 คนไม่ควรจะได้รับการนำในลักษณะเดียวกัน การขอความช่วยเหลือหรือแนะนำจากผู้นำไม่ใช่สัญลักษณ์ของจุดอ่อน สำหรับผู้ตาม การเสนอปัญหาต่อผู้นำไม่ได้หมายความว่าปัญหาจะถูกถ่ายโอน(transfer) ไปยังผู้นำเพื่อการแก้ปัญหา และไม่ได้แสดงนัยว่าผู้นำจะหรือควรจะรุกล้ำความเป็นอิสระของผู้ตาม และเน้นว่า ในการแก้ปัญหา ผู้นำควรจะจัดประชุมเพื่อให้ผู้ตามเสนอประเด็นและปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่เพื่ออภิปรายกัน อย่างไรก็ตามผู้นำต้องเตรียมผลป้อนกลับ หรือเสนอคำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาที่ผู้ตามอาจจะไม่สามารถควบคุมได้โดยไม่ต้องพึ่งผู้อื่น

1.1.5 การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเป็นลำดับที่ 5 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 10.30 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจาก การกระตุ้นการใช้ปัญญาประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ คือ การแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม และการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของบาส บาสและอโวลิโอ เบนนิสและนานัส ลีธวูด ที่ระบุชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการกระตุ้นการใช้ปัญญา และสอดคล้องกับแนวคิดของบอยเอ็ทท์ ที่ระบุว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการผลักดันผู้ตามให้พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม กระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวกับนวัตกรรม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาวิธีการแก้ปัญหา ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะกระตุ้นการใช้ปัญญา ทำให้ตื่นเต้นในการค้นพบมุมมองและวิถีทางใหม่ๆในการกระทำสิ่งต่างๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอีริค สตีเวนสัน(Eric Stevenson) ที่พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าสร้างรูปแบบการคิดต่างกันในด้านโครงสร้าง

เกี่ยวกับแนวคิด รวมทั้งสอดคล้องกับเบรฟแมน และโกลสเตน(Braverman and Goldstein) ซึ่งเชื่อว่ารูปแบบการคิดสำคัญ เนื่องจากใช้ในการกำหนดกรอบ การตีความแนวคิดและกิจกรรม ช่วยในการปรับโครงสร้างข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ และช่วยในการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศใหม่

1.1.6 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเป็นลำดับที่ 6 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.12 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ คือ การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่สามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของบาส บาสและอโวลิโอ เบนนิสและนานัส ลีธวูด ที่ระบุชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของบาสที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง และตรงกับแนวคิดของบอยเอ็ทท์(Boyett)ที่เน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าประสงค์และค่านิยมมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้นำ

1.2 การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์ประกอบของระบบ และในจำนวนองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ การบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต และบริบทเหมาะสมตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ถึงร้อยละ 81.31 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมประเภทหนึ่งจึงเป็นองค์การระบบเปิด ดังนั้น ในการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการปฏิรูปสถานศึกษาหรือใช้สถานศึกษาเป็นฐานจึงดำเนิน และเป็นไปตามทฤษฎีระบบซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น(Katz and Kahn) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการนำเข้าพลังจากสภาพแวดล้อม(ทรัพยากร คน ฯลฯ) การส่งผ่าน (เปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่ระบบ)การผลิตผลผลิต (ส่งทรัพยากรที่ได้ออกสู่สภาพแวดล้อม) การส่งผ่านปัจจัย(ส่งผ่านพลัง/ทรัพยากร)มีการให้ผลป้อนกลับ มีการรักษาสภาพให้มั่นคงและเป็นพลวัตเพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอด และการมีหลากหลายเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายเดียวกัน และตรงกับแนวคิดของฮอยส์และ

มิสเกล(Hoys and Miskel)ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการของระบบ ผลผลิต ผลลัพธ์และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ ยังเน้นในเรื่อง ดุลยภาพเชิงพลวัต(dynamic balance/equilibrium)ของระบบ และเป็นไปตามแนวคิดของไมเคิล ฟูลแลน(Micheal Fullan) ที่ให้คำจำกัดความของความยั่งยืนว่า ความสามารถของระบบที่จะดำเนินพันธกิจในสภาพที่ซับซ้อนของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับค่านิยม/เป้าประสงค์ของมนุษย์ โดยได้กำหนดหัวใจของความยั่งยืนไว้ 8 ประการ คือ การให้บริการแก่สาธารณชนด้วยเป้าประสงค์เชิงคุณธรรม การมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงบริบททุกระดับ การสร้างสมรรถนะในแนวข้างผ่านเครือข่าย ความรับผิดชอบแบบชาญฉลาดและความสัมพันธ์ในแนวตั้ง การเรียนรู้เชิงลึก พันธะผูกพันที่มีต่อกันในการมุ่งสู่เป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างพลังแบบครบวงจร ความยั่งยืนของภาวะผู้นำ ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮากรีฟ และฟิงค์(Hargreaves & Fink) ที่เน้นว่ามาตรฐานและความยั่งยืน คือ การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และมีการทดสอบ ไม่ใช่การทดสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์และจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพ สู่ ...สถานศึกษาคุณภาพของ อำรุง จันทวานิช และคณะ ที่พบว่าองค์ประกอบของสถานศึกษาคุณภาพมีจำนวน 14 องค์ประกอบ กล่าวคือ 1)ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 2)โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 3)โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น 4)การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 6) การบริหารจัดการดีใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการมีส่วนร่วม 7) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ 8) ครูผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพและจำนวนเพียงพอ9)ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น11) สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย เหมาะสม และเพียงพอ 12) แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน14) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนที่ค้นพบทั้ง 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ ลำดับที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ลำดับที่ 2 ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ลำดับที่ 3 ผลผลิตมีคุณภาพ ลำดับที่ 4 ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต ลำดับที่ 5 บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญที่มีผลต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนสามารถอภิปรายผลได้ว่า

1.2.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวน

ของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ถึงร้อยละ 30.80 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแกน การบริหารจัดการใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้ภาวะผู้นำร่วมในทางปฏิบัติ การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เน้นพลังร่วม และการพัฒนาคุณภาพแบบต่อเนื่องที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลและต่อเนื่องเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น(Katz and Kahn) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการส่งผ่าน (เปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่ระบบ) มีความสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(2552 – 2561)ที่กำหนดไว้ชัดเจนว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวยแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้อย่างเหมาะสม และเต็มตามศักยภาพ ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ พัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ และสอดคล้องกับแนวทางตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับหลักของความสมดุลที่รอบด้านทุกมิติทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ เป็นความสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจกับมิติทางสังคม ความสมดุลทางวัตถุกับจิตใจ ความสมดุลระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติแวดล้อม ความสมดุลระหว่างชุมชนกับโลก ซึ่งความสมดุลพร้อมดังกล่าวจะนำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งตรงกับแนวคิดของฟูลแลน (Fullan) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึกซึ่งรวมถึงการปิดช่องว่างด้านสัมฤทธิผลทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาทักษะการคิดและการแก้ปัญหาของนักเรียน ความตั้งใจที่จะพัฒนาด้านสังคมและอารมณ์ของนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน ตลอดจนเป็นไปตามแนวคิดของเคน แบลนชาร์ด (Ken Blanchard) ที่เน้นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง (Systematic and Ongoing Process) การนำในเชิงรุก และไม่ใช่เพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ ผลการปฏิบัติงานทั้งดี และไม่ดีควรจะถูกนำมาพิจารณา เน้นทัศนคติในการทำงาน และค่านิยมในการเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของอำรุง จันทวานิช และคณะที่พบว่าองค์ประกอบด้านกระบวนการของสถานศึกษาคุณภาพ คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม และการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

1.2.2 ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นลำดับที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ถึงร้อยละ 17.95 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความ

เป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและครู การพร้อมรับการพัฒนาของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพัน การมีแผนที่เส้นทางการปฏิรูปการศึกษาที่ชัดเจน การยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น(Katz and Kahn) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการนำเข้าพลังจากสภาพแวดล้อม(ทรัพยากร คน ฯลฯ) มีความสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษ ที่สอง(2552 - 2561) ที่กำหนดไว้ชัดเจนว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องเพิ่มโอกาสและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม และเสมอภาค และสอดคล้องกับการศึกษาของอำรุง จันทวานิช และคณะที่พบว่าองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษาคุณภาพ คือ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพและจำนวนเพียงพอ ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน

1.2.3 ผลผลิตมีคุณภาพเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน รองลงมาเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ ร้อยละ 14.49 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากคุณภาพของผลผลิตซึ่งประกอบด้วยการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น การสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การใฝ่เรียนใฝ่รู้ตลอดชีวิต การสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา การมีจิตสาธารณะ การมีจริยธรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้เรียนเป็นเป้าหลักที่แสดงถึงความยั่งยืนของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น(Katz and Kahn) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการผลิตผลผลิต (ส่งทรัพยากรที่ได้ออกสู่สภาพแวดล้อม) ผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวิถีแห่งความพอเพียง และผู้เรียน มีพัฒนาการทุกด้านสมดุล มีความสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(2552 - 2561) ที่กำหนดไว้ชัดเจนว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องส่งผลให้ผู้เรียนทุกระดับ/ประเภทการศึกษาและเป็นไปตามแนวคิดของฟูลแลนที่ให้ความสำคัญกับการปิดช่องว่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งถือเป็นเป้าประสงค์เชิงจริยธรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และสอดคล้องกับการศึกษาของอำรุง จันทวานิช และคณะที่พบว่าองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษาคุณภาพ คือ ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้

1.2.4 ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 10.73 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความสมดุลของการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติอย่างบูรณาการในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน และความสมดุลทุกด้านที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น(Katz and Kahnที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการส่งผ่านพลังออกจากระบบมีการให้ผลป้อนกลับมีการรักษาสภาพให้มั่นคงและเป็นพลวัตเพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอด และการมีหลากหลายเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายเดียวกัน มีความสอดคล้องกับหลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งให้ความสำคัญกับความสมดุลของการพัฒนา และสอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ และคาห์น(Katz and Kahn)ที่เน้นว่าระบบต้องรักษาสภาพให้มั่นคงและเป็นพลวัตเพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอด และตรงกับแนวคิดของฮอยส์และมิสเกล(Hoys and Miskel) ที่ระบุว่าดุลยภาพ (balance)หรือภาวะสมดุล(equilibrium) คือสภาวะที่เกิดขึ้น เมื่อสิ่งต่างๆที่เกี่ยวพันกันอยู่มีลักษณะลงตัว หรือ มีความพอดี ทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีสิ่งภายนอกมากระทบซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอี. ลาสซโล(E. Laszlo) ที่ระบุว่าดุลยภาพเชิงพลวัตต้องการความสามารถในการสร้างสรรค์มุมมองแบบองค์รวมของความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างแนวโน้มที่ตรงข้ามกันอย่างเห็นได้ชัดในสภาพแวดล้อม และความสามารถที่จะทำให้มีประสิทธิผล การบริหารจัดการองค์กรสมดุลกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กรดุลยภาพเชิงพลวัตของพลังและแก่นทำให้การปฏิบัติสมดุล การควบคุมความสมดุลของระบบเป็นกลไกควบคุมตัวระบบซึ่งยอมให้องค์กรรักษาตัวเองให้อยู่ในสภาพที่มีดุลยภาพเชิงพลวัต องค์การจะมีลักษณะสมดุลเชิงระบบ ระบบเปิดจะดำรงอยู่ในภาวะที่ห่างจากสมดุลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง-ดุลยภาพเชิงพลวัติ ตลอดจนตรงกับแนวคิดของสุวิทย์ เมษินทรีย์ และประเสริฐ ยังปากน้ำที่ต่างให้ความสำคัญกับดุลยภาพเชิงพลวัตจองระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ อำรุง จันทวานิช และคณะที่พบว่าองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของสถานศึกษาคุณภาพ คือ โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชนโรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุขสันต์ กันตบุตร ที่พบว่าการกำหนดวิสัยทัศน์มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่มีดุลยภาพเชิงพลวัต

1.2.5 บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นลำดับที่ 5 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนได้ร้อยละ 7.35 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความร่วมมือของชุมชน และการมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งทำให้บริบทเหมาะสมเป็นปัจจัย

สำคัญที่ช่วยสร้างเสริมให้การปฏิรูปการศึกษายั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(2552 - 2561) ที่กำหนดไว้ชัดเจนว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชน/ท้องถิ่น/สังคมเพื่อเอื้อต่อการศึกษาและเรียนรู้ ระดมทรัพยากรบุคคลภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน และผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน/ท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ในชุมชน/ท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอนันดา ดัทนาว(Ananda Datnow)ที่แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาและรัฐมีผลต่อความยั่งยืนของรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาในสถานศึกษาแตกต่างกัน คือ ยั่งยืนในบางสถานศึกษาและน้อยลงในบางสถานศึกษาขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ของแต่ละสถานศึกษาในการเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และสภาพในพื้นที่ของตนเอง ประสบการณ์ด้านการปฏิรูปและสมรรถนะ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของอำรุง จันทวานิช และคณะที่พบว่าองค์ประกอบด้านบริบทของสถานศึกษาคุณภาพ คือสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์ของพหุตัวแปร ซึ่งรูปแบบเชิงสาเหตุสามารถอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบได้ร้อยละ 99.80 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานและการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน การบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน การบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้ร้อยละ 72.50, 63.10, 81.50, 76.90 และ47.90 ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ พันธะผูกพัน โดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานสามารถทำให้การปฏิรูปการศึกษาเชิงระบบในระดับสถานศึกษาเป็นไปแบบยั่งยืน ซึ่งตรงกับแนวคิดของไมเคิล ฟูลแลน ที่ระบุว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดันในหลายๆด้าน และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในกรอบของพลัง ความศรัทธาอย่างแรงกล้า และความหวัง สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอก และภายในเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าแรงกดดันการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ๆ นั้นต้องมีทั้ง

“แรงกดดันและแรงสนับสนุน” และกล่าวว่า “ผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเป็นกุญแจในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนในขอบเขตที่กว้าง” ตลอดจนชี้ให้เห็นว่าในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล และสิ่งที่อยู่รอบข้างด้วย โดยต้องพัฒนาให้คนดียิ่งขึ้น ในขณะที่ต้องพัฒนาองค์การและระบบให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องเรียนรู้บริบทด้วย การปฏิรูปที่ยั่งยืนนั้นถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งสิ้น ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการปฏิรูปโดยตรงจะเป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ของการปฏิรูปที่ยั่งยืนมากขึ้น ภาวะผู้นำในทุกระดับขั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา และเป็นไปตามแนวคิดของยามมาริโนและบาส (Yammarino & Bass) ที่กล่าวว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงวิสัยทัศน์ที่แท้จริงของอนาคต ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยน กระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา และสนใจในความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา” ผู้นำสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การและในแต่ละบุคคลสัมฤทธิผล ผู้นำสามารถทำให้ การเปลี่ยนแปลงขององค์การในภาพรวมสัมฤทธิผลด้วยการกำหนดความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และการขับเคลื่อนข้อผูกมัดเพื่อวิสัยทัศน์ดังกล่าว สอดคล้องกับเบนนิส(Bennis)ที่เน้นว่าผู้นำสมัยใหม่ต้องมีความสามารถเป็นสถาปนิกทางสังคมขององค์การและชเลชตี(Schlechty) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่าผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะทางสังคมในการสร้างประโยชน์ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และฟูลแลนที่เสริมว่าคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษา คือ ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบยั่งยืน ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลสร้างความสัมพันธ์โดยการรวมการมีจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่สูง การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงมาก โดยได้กำหนดคุณลักษณะ 5 ประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา คือ 1) การมีเป้าประสงค์เชิงคุณธรรมที่สูง 2) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง 3) ความผูกพันกับการพัฒนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใหม่ 4) ความสามารถในการตัดสินใจ และ 5) ความฉลาดทางอารมณ์ในการสร้างและผลักดันให้เกิดความสัมพันธ์ โดยเน้นว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ตนเอง ไวต่อความรู้สึกและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีในวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลง และตรงกับแนวคิดของโกลแมน บอยแอทซิสและแมคคี(Goleman, Boyatzis, & Mackee)ที่ระบุว่าผู้นำใช้ความฉลาดในการพัฒนาความสัมพันธ์ไปพร้อมกันกับองค์การ โดยการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง สามารถใช้ความฉลาดทางอารมณ์และพลังในระดับสูง รวมทั้งตรงกับ ฮากรีฟและฟิงค์(Hargreaves & Fink)ที่ให้ความหมายของความยั่งยืนว่าเป็นภาวะผู้นำและการพัฒนาซึ่งคงไว้ และพัฒนาการเรียนรู้เชิงลึกสำหรับทุกคนซึ่งแพร่หลายและคงอยู่ในวิถีทาง

ที่ปราศจากอันตรายเพื่อสร้างสรรค์ผลประโยชน์ในทางบวกสำหรับผู้อื่นที่อยู่รอบข้างทั้งในปัจจุบันและอนาคต มุมมองเกี่ยวกับระบบต้องการความเข้าใจองค์รวมในรูปของการมีปฏิสัมพันธ์ของระบบย่อยที่เป็นองค์ประกอบ ขอบเขต ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ผลป้อนกลับและความสัมพันธ์ในระบบการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์กลางของการศึกษาของรัฐ สถานศึกษารวมถึงองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ยิ่งใช้มุมมองเชิงระบบในการสนับสนุนการวางแนวทางการปฏิรูปการศึกษายิ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืนมากขึ้น ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะเป็นแกนหลักซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฟูลแลน(Fullan)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และแนวคิดของลีธวูด(Leidwood) ที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะกุญแจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลดังกล่าวควรเป็นไปในวิถีทางภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วม(shared transformational leadership) และการที่จะปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนนั้น สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของเดมมิงที่เน้นการใช้วงจรคุณภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของบาส และสเตดเมียร์ (Bass and Steidmeie) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเน้นจริยธรรม และคุณธรรม มาเรีย สโลน(Maria Sloane)ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใกล้และเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและองค์การแห่งความรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของไอวานา ไซมิค(Ivana Simic)ที่เน้นชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสู่การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถนำไปสู่จุดหมายปลายทางของวงจรการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ แบบเปลี่ยนสภาพหมายถึงบุคคลสำคัญในองค์การ(ผู้บริหาร)พัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมซึ่งเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังเป็นไปตามข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(2552 - 2561) ที่กำหนดไว้ชัดเจนว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องจัดให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามศักยภาพและความพร้อมโดยสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของไอลานา เฟรด ทิสช์เลอร์(Ilana Fried Tischler) ที่พบว่าปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นสู่ช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่าน

และความต่อเนื่องของวัฒนธรรมสถานศึกษา และการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเก่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ครู และนักเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ ที่พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อพิจารณาเส้นทางการพัฒนา ปัจจัยการเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเหตุแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมา ในลักษณะระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาในหลายๆด้าน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพราบาคาร์(Prabhakar)ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงยึดมั่นในกระบวนการสร้างชุมชนซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจภาพใหญ่ดีขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามโดยใช้การสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ ซึ่งสร้างจุดเชื่อมต่อทางวัฒนธรรมระหว่างผู้มีส่วนร่วม 2 ฝ่ายและนำไปสู่การปรับค่านิยมในหลายระดับ รวมทั้งการสร้างความรู้ขององค์การ ค่านิยม และวัฒนธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของเอแลน เอ็ม บาร์เน็ทท์ (Alan M. Barnett) ที่พบว่าแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและผลจากการทำงานของครู และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเคนเนธ ลีธวูด เฟมเก เกจเซล ปีเตอร์ สลีเกอร์ส และดอรีส แจนท์ซี (Kenneth Leithwood, Femke Geijsel and Peter Sleegers and Doris Jantzi)ที่พบว่ามิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่น และความพยายามพิเศษของครูในการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อค้นพบในภาพรวม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามพิเศษของครูในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้ ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง(2552 - 2561) ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า การปฏิรูปการศึกษาจะต้องจัดให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามศักยภาพและความพร้อมโดยสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ

2.1 ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นั่นคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้ปัญญา ใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน สร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนสูงขึ้นโดยตรง และ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์(ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ยังสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อนได้สูงถึงร้อยละ 72. 50 ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างเสริมให้ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบในระดับสถานศึกษามีพลังซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิชัย จันทวงศ์ ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม สอดคล้องกับผลการวิจัยของเคนเนธ ลีธวูด เฟมเก เกจเซล ปีเตอร์ สลีเกอร์ส และดอรีส แจนท์ซี (Kenneth Leithwood, Femke Geijsel and Peter Sleegers and Doris Jantzi) ที่พบว่า มิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่น และความพยายามพิเศษของครูในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อค้นพบในภาพรวม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามพิเศษของครูในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาของวิชัย ธงชัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และผลการศึกษาของ ลิน แอทคินสัน(Lyn Atkinson) แสดงให้เห็นว่ายิ่งมองในวงกว้างเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน(sustainable educational reform)จะเป็นวาระที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยิ่งมีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และทำให้การแก้ปัญหาแคบลง การทำให้การปฏิรูปสำเร็จจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสภาพพื้นฐานในวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา และของอาชีพการสอน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray) ที่พบว่า ยิ่งโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ครูยิ่งมีประสิทธิภาพแบบสะสมสูงขึ้น ครูยิ่งยึดมั่นกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น และแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ช่วยสร้างความผูกพันในอาชีพของครูโดยตรง และโดยอ้อมผ่านประสิทธิภาพของครูแบบสะสม

2.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลสูงสุดต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน และได้รับอิทธิพลโดยอ้อมจากการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้

ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพผ่านปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน นั่นคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ และใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และเมื่อมีการสร้างแรงบันดาลใจแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างมากโดยตรง และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้ปัญญา ใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นโดยเป็นไปในทางอ้อมผ่านปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจจะส่งผลสูงสุด นอกจากนี้ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ยังสามารถอธิบายความผันแปรของกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียนได้ร้อยละ 63.10 ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งการกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบในระดับสถานศึกษามีประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของมาเรีย สโลน(Maria Sloane)ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องโดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใกล้และเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและองค์การแห่งความรู้ ตรงกับแนวคิดของไอวานา ไซมิค(Ivana Simic) เน้นชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสู่การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถนำไปสู่จุดหมายปลายทางของวงจรการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิภาพ และโจนส์และจอร์จ (Jones, G.R. & George, J.M) กล่าวว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมมีความสำคัญสำหรับพฤติกรรมการทำงานของทีม การพึงพาซึ่งกันและกัน ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จ ตลอดจนโมสเลย์และคณะ(Mosley et. al.)สรุปว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่าง

ของคุณธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้ คือ ก้าวกระโดดในการทำงาน รวมทั้ง บัทเลอร์ แคนเทรล และฟลิค(Butler, Cantrell and Flick) เน้นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) หรือการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของผู้นำ พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือทีมและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของจอห์น ดี โพลิติส (John D. Politis) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของเอแลน เอ็ม บาร์เน็ทท์ (Alan M. Barnett) ที่พบว่า แบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อลักษณะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของโรงเรียน และการทำงานของครู และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แบรี(Barry) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ ในเชิงบวกกับการให้อำนาจครู และในการปฏิรูปการศึกษานั้น ครูใหญ่ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะเหมาะสม รวมทั้งสอดคล้องผลการวิจัยของ วิชัย ธงชัยซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ตลอดจนสอดคล้องกับผลการศึกษาของยุวดี ทำมาหากินที่พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมในระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นปัจจัยเหตุแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมา สอดคล้องกับผลการวิจัยของสัตยามารายานะ ดับบลิว ปารายิตาม และแบรดเลย์ เจ โอลสันSatyamarayana W. Parayitam and Bradley J. Olson พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสื่อระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติงาน การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ช่วยเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและสอดคล้องกับผลการศึกษาของเจเน็ท อาร์. แมคคอลล์ เคนเนดี และโรนัลด์ ดี. แอนเดอร์สัน[1] (Janet R. McColl-Kennedy and Ronald D. Anderson)พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และการมองโลกในแง่ดีมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ ดังนั้น ผลของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานจึงมีนัยสำคัญแต่เป็นไปในทางอ้อม

2.3 ผลผลิตมีคุณภาพได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น

การใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน นั่นคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นโดยตรง และเมื่อมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นอย่างมาก และการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้นในทางอ้อมผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน นอกจากนี้ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ยังสามารถอธิบายความผันแปรของผลผลิตมีคุณภาพได้สูงถึงร้อยละ 81.5 ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบในระดับสถานศึกษามีประสิทธิผลก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของออเม(Orme) ที่เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ภาพของภาวะผู้นำควรจะเปลี่ยน ผู้นำที่มีประสิทธิผลสัมพันธ์โดยตรงกับผลผลิตที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เรย์ เอช เอลเลียด (Ray H. Elliott) ที่กล่าวว่า การศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าองค์การที่นำโดยผู้ที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งสนับสนุนให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เน้นการแข่งขัน และมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ในการปรับเปลี่ยนองค์การแบบยั่งยืน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการในบริบทของโลกในปัจจุบัน ตรงกับแนวคิดของแมคแอลลิสเตอร์(McAllister) ที่เน้นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (interpersonal trust) ทำให้ประสิทธิผลทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคลมีความยั่งยืน เป็นไปตามแนวคิดของพอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et.al.) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพลังอำนาจในการกระตุ้นและจูงใจบุคคล และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เป็นไปตามความคาดหวัง สอดคล้องกับเรย์ เอช เอลเลียด (Ray H. Elliott) ที่กล่าวว่า การศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าองค์การที่นำโดยผู้ที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งสนับสนุน และให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เน้นการแข่งขัน และมุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ในการปรับเปลี่ยนองค์การ

แบบยั่งยืน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการในบริบทของโลกในปัจจุบัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของแรนดี จี เอพพาร์ด (Randy G. Eppard) ที่พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามอยู่ในระดับสูง และเกิดความพึงพอใจในงาน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของยามมาริโน สแพนเกอร์ และบาส (Yammario, Spanger and Bass)ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานและผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเคอร์รี บาร์เน็ทท์ จอห์น แมคคอนิค และโรเบิร์ต คอร์เนอร์(Kerry Barnett, John McCornick, Robert Conners)ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิสัยทัศน์/แรงดลใจ) มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของนักเรียน และความสัมพันธ์นี้จะซับซ้อนมากกว่าที่คาดไว้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของจอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter Gray) ที่พบว่า ยิ่งโรงเรียนที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ครูยิ่งยึดมั่นกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยิ่งสูงขึ้น การเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติในโรงเรียนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวม รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของแคธี เอ. ชาน(Cathy A. Chan)ที่พบว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล และผลกระทบต่อการเพิ่มสัมฤทธิผลและการเรียนรู้ของนักเรียน และผู้บริหารสถานศึกษานำมาตรการที่หลากหลายมาใช้ในการส่งเสริมวัฒนธรรมสถานศึกษาเชิงบวก และเพิ่มผลการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ร่วมมาใช้ผ่านความร่วมมือ และการตัดสินใจร่วมกับครู นอกจากนี้วัฒนธรรมที่ชุมชนผลักดันสมรรถนะของครูทุกคนทำให้คุ้นเคยกับนักเรียนแต่ละคน และความหลากหลายของโปรแกรมความรู้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลที่มีผลต่อระดับผลการเรียนของนักเรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาของยามมาริโน สแพนเกอร์ และบาส (Yammario, Spanger and Bass) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของโกห์ (Koh) ที่พบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเจเน็ท อาร์ แมคคอลล์ เคนเน็ทและโรนัลด์ ดี แอนเดอร์สัน ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญแต่เป็นไปในทางอ้อม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จอห์น เจ โซสิต และลารา อี. เมเจอเรียน (John J. Sosik & Lara E. Megerian) ที่แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ และผลการปฏิบัติงานแปรเปลี่ยนตามการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองของผู้บริหาร

2.4 ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตได้รับอิทธิพลโดยตรง และโดยอ้อมจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด และได้รับอิทธิพลจากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นไปในทางอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพ นั่นคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตสูงขึ้นโดยตรง และโดยอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพ และเมื่อมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตสูงขึ้นอย่างมาก แต่เป็นไปในทางอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพ นอกจากนี้ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล)ยังสามารถอธิบายความผันแปรของผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัตได้สูงถึงร้อยละ 76.90 ซึ่งเป็นไปในทางอ้อมผ่านผลผลิตมีคุณภาพ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบในระดับสถานศึกษามีประสิทธิผลก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีดุลยภาพเชิงพลวัต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของโรเบิร์ต เจ. สไปเนลลี(Robert J. Spinelli) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยผลลัพธ์อย่างมากและเป็นไปในทางบวกมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบาย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของซูเซตเต ไบรอัน(Suzette Bryan) ซึ่งพบว่าบทบาทของความซับซ้อนทางความคิดมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ขององค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาของซารอน เค. เมอร์ฟี ที่แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผลลัพธ์ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการศึกษาของเคอร์รี บาร์เน็ทท์ จอห์น แมคคอนิคและโรเบิร์ต คอนเนอร์ส(Kerry Barnett, John McCornick, Robert Conners) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มุ่งรายบุคคล)สัมพันธ์กับความพึงพอใจผลลัพธ์ของครู สอดคล้องกับผลการศึกษาของปีเตอร์ ดี สตีน และมา จิน หัว (Peter D. Steane and Ma Jin Hua) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพยายามพิเศษ ประสิทธิผล และความพึงพอใจ การให้อำนาจ (empowerment) การท้าทาย (challenging)ในการช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทางบวก ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการศึกษาของซานดรา เอ็ม. เคอรี(Sandra M. Curry) ที่พบว่าองค์ประกอบหลักของความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดความสัมพันธ์ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของจอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์(John A. Ross & Peter

Gray) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มุ่งรายบุคคล)สัมพันธ์กับความพึงพอใจผลลัพธ์ของครู ความพยายามพิเศษและการรับรู้ประสิทธิผลของผู้นำ

2.5 บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพมากที่สุด รองลงมา คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน นั่นคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ กระตุ้นการใช้ปัญญา และสร้างแรงบันดาลใจในระดับที่สูงขึ้นจะทำให้บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงมากขึ้นโดยตรง ซึ่งการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพส่งผลต่อบริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงสูงกว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และเมื่อมีการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานแม้ในระดับต่ำก็สามารถทำให้บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงมากขึ้นโดยตรง นอกจากนี้ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ยังสามารถอธิบายความผันแปรของบริบทเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียงได้ร้อยละ 47.90 ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการให้บริบทของสถานศึกษามีความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของแยร์ เบอร์สัน บอส ชาร์เมอร์ บรูซ เจ. อโวลิโอ และมิชา ปอพเปอร์(Yair Berson Boss Shamir Bruce J. Avolio and Micha Popper)ที่พบว่าจุดแข็งของวิสัยทัศน์ แบบวิถีภาวะผู้นำ และบริบทมีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเอแลน เอ็ม บาร์เน็ทท์ (Alan M. Barnett) ที่พบว่าแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบ

จากข้อค้นพบ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ 2) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5)การกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 5 องค์ประกอบ คือ1)ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน 2)กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง

เน้นผู้เรียน 3) ผลผลิตมีคุณภาพ 4) ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต 5) บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวม จะพบว่าเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สมดุล ต่อเนื่อง และเป็นไปเพื่อเป้าหมายที่สำคัญ คือ คุณภาพของนักเรียนและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งผลลัพธ์ คือ ดุลยภาพเชิงพลวัต

จากเหตุผลข้างต้น จึงทำให้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นรูปแบบซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาโดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแกนหลักเพื่อความสมดุล ต่อเนื่องจนเกิดความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ได้ข้อค้นพบในลักษณะองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา และการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนองด้วยตนเอง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำข้อค้นพบ คือ “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรนำองค์ความรู้“รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”ไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ “การนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”ไปทดลองใช้ในการปฏิรูปการศึกษา

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในเชิงลึก

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

เกษม วัฒนชัย. “เศรษฐกิจพอเพียง.” ปาฐกถาพิเศษ. มปท., 2548.

กัลยาณี พรหมทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา.” ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2546.

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง . สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “การสร้างขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง.” 2548.

_____. “นานาคำถามเกี่ยวกับปรัชญาของศรษฐกิจพอเพียง.” 2548.

_____. “เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร.” 2548.

จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. “การขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา.” การประชุมและบรรยายพิเศษการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพฯ. วันศุกร์ที่ 19 มกราคม 2550.

ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. โมเดล Lisrel เพื่อการวิจัย [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.watpon.com./lisrel/

ทองหล่อ เดชไทย. ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. ม.ป.ท., 2544.

เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ม.ป.ท.,2545.

ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย. “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

ประเสริฐ ยังปากน้ำ. “เศรษฐกิจพอเพียงบนเส้นทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย: ข้อพิจารณาบางประการ.” วารสาร LPRU. MBA 1 , 1 (ตุลาคม 2549 – มีนาคม 2550) : 23-25.

ยุวดี ทำมาหากิน. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2544.

วิชัย จันทวงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูใสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

วิชัย ธงชัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธ์, 2545.

สุชาดา นันทะไชย. แนวทางการจัดการศึกษาตามราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธ์ ,2550.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุ๊คลิงค์จำกัด, 2545.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. “เศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์ : การเชื่อมโยงโลกาภิวัตน์.” หนังสือพิมพ์มติชน ,วันที่ 30 พฤษภาคม 2549.

สุรชัย คุ้มสิน. “วิกฤติภาวะผู้นำ อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์.” บริหารการศึกษา มศว. 2, 6 (กันยายน – ธันวาคม 2546):25-26.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ชุดการเรียนด้วยตนเองหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง. กรุงเทพฯ : บริษัทธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค จำกัด, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจละสังคมแห่งชาติ. “กรอบแนวคิดทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.”2545.

_____. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554.กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจละสังคมแห่งชาติ , 2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี .กรุงเทพฯ :บริษัทวิชั่นพรินท์แอนด์มีเดีย จำกัด, 2548.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทย ใน 5 ปีข้างหน้า.กรุงเทพฯ :สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550.

อภิวรรณา แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

อานาสตาซี , แอน . การตรวจสอบเชิงจิตวิทยา . แปลโดย ประชุมสุข อาชวอำรุง และคนอื่น ๆ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , 2519.

อำพน กิตติอำพน. “การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.” การบรรยายพิเศษของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ วันศุกร์ที่ 2 มีนาคม 2550 ณ ห้องประชุมธีระ สูตะบุตร ชั้น 2 อาคารสารนิเทศ 50 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

Abraham, R. “Emotional competence as antecedent to performance: A contingency framework.” Genetic, Social, and General Psychology Monographs130,2(2004): 117-143.

Abramson, Mark A.**“**In Search of The New Leadership.**”** Leadership Inc, 10 (September 1966):33.

Allen, N. J.and J. P. Meyer. **“**The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **”** Journal of Occupational Psychology, 63 (1990):1-18.

Allen, T. and other. (2000).”Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? Human Resource Management Review.” 10(1), 97-114. Anonymous. (2004). Leading by feel. Harvard Business Review, 82(1), 27-28. เอกสารอะไร

An Introduction to Chaos[onlone]. Accessed 3 July 2002. Available from http://library. thinkquest. org/3493/frames/chaos.html

Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. Management Decision, 42(1), 13-40เอกสารอะไร

Atkinson, Lyn. “How Do Exemplary Principals Manage and Sustain Change in Order to Enhance Student Learning Outcomes?”Primary Principals’ Sabbatical Leave Scheme, IIam School, Term1,2006.

A. Hargreaves and Fink,D.Sustainable Leadership. San Francisco:Jersey-Bass, 2005.

Bandura, A. Self-efficacy. In V.S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol.4, 1994, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], Encylopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998). Retrieved from, http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html on 11/1/2007. จะอ้างแบบไหน

Bandura, A. “Self-efficacy mechanism in human agency.” American psychologist, 37(1982): 122-147.

Barbuto ,John E. and Mark E. Burbach . **"**The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials.**"** The Journal of Social Psychology. 146(1) (2006) : 51-64.

Bardzill, P., and M. Slaski. "Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision." Managing Service Quality 13,2 (2003): 97-104.

Barling, J., F. Slater and E. K. Kelloway. "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study." Leadership & Organizational Development Journal, 21,3 (2000): 157-161.

Barnett. Alum M. , **"**The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learninmg Environment and Selected Teacher Outcomes.**"** A Preliminary Report,Auckland,New Zealand, (November 2003):56.

Barnett, Alan M. **"**The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes.**"** A thesis submitted to The University of Western Sydney in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, 2005.

Barron, R. M.and D. A. Kenny. "The moderator–mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical consideration." Journal of Personality and Social Psychology51,6 (1986):1173-1182.

Barry ,W.R.(n.d.). The Effect of Principal's Leadership Style on School Council Members'Perceptions of Empowerment[0nline]. Accessed 21 June 2002 Available from http://www.lib.Uml.Com/dissertations/full it/3050353.

Bass, Bernard M. **"**Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?**"** American Psychologist. 52, (February1977):52.

Bass, B.M. Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Glencoe, IL: Free Press, 1981.

Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press,1985.

Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio ."Development Analysis.**"** Academy of Management Review 12(1987):25.

Bass, B., and B.Avolio. "Transformational leadership and organizational culture." Public Administration Quarterly17,1(1993): 112-121.

Bass,Bernard M. and Avolio, Bruce J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks : Sage Publications, 1994.

Bass and Avolio, **"**Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond**."** Journal of European Industrial Training, 14, 5(1994):32.

Bass, Bernard M. "Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership."European Journal of World and Organization Psychology 8, 1 (January 1999):54.

Bass , Bernard M. and Othres. **"**Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**."** Journal of Applied Psychology 88,2(2003):33.

Bass, B. M., and R. E. Riggio. Transformational leadership. \2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Beckhard, R. and Other. The leaders of the future. San Francisco : Jossey-Bass Publisher,1996.

Bennis, W. **"**Transformative power and leadership**."** in Sergiovanni. T. and Corbally, J. (eds.) Leadership and Organizational Culture*,*25. Urbana, IL, and Chicago, IL : University of Illinois Press, 1984.

Bennis, W. and Nanus, B. Leader. New York :Harper & Row, 1985.

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice- Hall Inc., 1970.

Blanchard, Ken**. "**Shaping Team Synergy." Today's Office 22,7(1988):22.

Blueprints Online Project 2061 American Association for the Advancement of Science Washington, D.C. 1998. [Online]. Accessed 15 December 2007. Avialable from http://www.project2061.org/publications/bfr/online/Assessm/text.htm

Blum, R. and J. Butler. **"**The role of school leaders in school improvement.**"** in Blum, R. and Butler, J. (eds.), School Leader Development for School Improvement*,* Leuven: Acco, 1989.

Blumverg, Arthur and William.Greenfield . The Effective Principal : Perspectives on School Leadership. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon Inc., 1986.

Bogler, R. "The influence of leadership style on teacher job satisfaction." Educational Administration Quarterly 37,5(2001): 662-683.

Bolino, M. C., W. H. Turnley and J. M. Bloodgood. "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations." Academy of Management Review 27,4 (2002): 505-522.

Bolino, M., and W. Turnley. "Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior." Academy of Management Executive 17,3(2003):60-71.

Boyett, Joseph H. **"**The Proof That Transformational Leadership Works.**"** The Science of Leadership(2006):36.

Brief, A., and H.Weiss. "Organizational behavior: Affect in the workplace." Annual Review Psychology, 53 (2002):279-307.

Brown, A. **"**Beyond economics: business as a social institution.**"** Strategy & Leadership 29, 3 (Accessed 27 July2004 from ProQuest database): 37-38.

Brown, W., and D. Moberg. "Model of Control." Level of Organization theory and management(1980):16-17.

Bryant, M.T. **"**Cross-cultural understandings of leadership: themes from Native American interviews.**"** Educational Management and Administration 26,1 (1998):36.

Bryant, S. E. "The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge." Journal of Leadership and Organizational Studies 9,4(2003):32-44.

"Bumplus Aileen Thomson." Dissertation Abstracts International 69, 9 (March2009):3401-A.

Burns, James M. Leadership. New York :Harper & Raw, 1978.

Butler, J. School Leader Development for School Improvement. Leuven: Acco, 1989.

Butler, J.K., S.R.Cantrell and R.J.Flick. **"**Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work.**"** Organization Development Journal 17,1(Spring1999) :99,1,.

Caprara, G.V. and Other. "Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction." Journal of Educational Psychology 95,4(2003): 821-832.

Carnell, Colin A. Managing Change in Organization . New York : Prentice Hall, 1990.

Caruso, D., J. Mayer and P. Salovey. "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality." Journal of Personality Assessment 79,2(2002): 306-320.

Chaos Theory Abstract [Online]. Accessed 3 July. Available from http://www.stewdean.com/ alife/chaos.html/.

Chaos Theory[Online]. Accessed 3 July 2006. Available from http://songweaver.com/art/fractals/ chaos.html/

Chaos Theory [Online]. Accessed 3 July 2006. Available from http://membrane.com/ chaos/sidd.html/

Chaos [Online]. Accessed 3 July 2006. Available from http://www.exploratorium.edu/complexity/ lexicon/_chaos.html/

Chaos Theory [Online]. Accessed 14 February 2007. Available from http://www.advance-forecasting.com/ weathereducation/chaostheory.html/

Chemiss, Cary and Goleman, Daniel. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Leadership & Organization. New Yor : Jossey-Bass, 2001.

Chen,Gilad, and others. “The Two Faces of Transformational Leadership Empowerment and Dependency.” Journal of Applied Psychology 88 , 2(2003):32.

Chen, X. P. “Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences.” Management and Organization Review1,2 (2005): 273-300.

Clark, R. Burton. Creating Entrepreneurial University: Organizational Pathways of Tranformation. Oxford :Pergammon Press, 1998.

Coleman, M. “Leadership in educational management,” in Bush, T. and West-Burnham, J. (eds). The Principles of Educational Managemen. Harlow: Longman, 1994.

Conger, J. A., and R.Kanungo, Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

Conrad C.F. and R.F. Wilson .“Academic Program Review.” Washington D.C. : ASHE-ERIC Higher Education Report ,5(1985):23. อ้างถึงใน พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ,“การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

Covy, Stephen R. **"**กางตำราสังคมไทยสู่ Knowledge Worker.**"** การประชุมปฏิบัติการหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง วันที่ 1 – 6 สิงหาคม 2548 [Online]. Accessed 15 December 2005. Avialable from http://opdc.go.th

Coupland, Douglas. Generation X**:** Tales for an Accelerated Culture .New York : St. Martin's Press, 1992.

Cronbach, lee j. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.

Davidson and others. "Mental Models and Usability", Depaul University.~" Cognitive Psychology [online]. Accessed 7 March 2008. Available from http://www.Jauradove.info/reports/mental%20models.htm

Deluga, R. J. "Supervisor trust building, leader–member exchange and organizational citizenship behaviour." Journal of Occupational and Organizational Psychology 67 (1994):315-326.

Dionne, S. "Transformational leadership and team performance." Journal of Organizational Change Management 17,2(2004): 177-193.

Dvir, T. and others. "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment." Academy of Management Journal 45,4 (2002):735-744.

English , H . B . and English . A C.**A** Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms. New York :Bantam ,1965.

Ernsberger, M.. Leadership: It is not for the faint of heart [Online]. Accessed 16 January 2008. Available from ProQuest database, 2000.

Fairholm. G. **"**Leadership and the Culture of Trust**."** Westport : Praeger(1994):23.

Fairholm, G., R.J.House and B.Shamir. **"**Toward the Integration of Transformation, Charismatic and Visionary Theories**."** in M.M. Chemers & R. Ayan(Eds.) Leadership Theory and Research Perspectives and directions,22. Sydney : Academic Press,1994.

Farh, J. L., C. B.Zhong and D.Organ.Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. Academy of Management Proceedings . Canada :Toronto, Ontario,2000.

Fekken, G. Cynthia. “Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership.”Leadership & Organization Development, Journal 23,4(2002):32.

Fernando ,M. and Y.Yang. “Transformational Leadership in a Cross-cultural Setting.” Australia, New Zealand Acadamy of Management (ANZAM),Queensland (December 2006):22.

Forcefield Analysis - Kurt Lewin’s model[online]. Accessed 19 January 2008. Available from http://www.hull.ac.uk/workbasedlearning/documents/forcefieldanalysis.doc

Ford, J.K. and K. Kraiger. ‘The Application of Cognitive Constructs and Principles to the instructional Systems Model of Training: Implications for Needs Assessment, Design, and Transfer.’in Cooper, C.L. and Robertson, I.T.(Eds.). International Review of industrial and organisational psychology,10,West Sussex : John Wiley & Sons, 1995.

Fullan . “Michael Leading in a Culture of Change San Francisco: Jossey-Bass.”2001.

Fullan , Michael. “Principle as Leaders in a Culture of Change.” Educational Leadership, Special Issue(May 2002):36.

Fullan, Michael. Leadership and Sustainability: Systems Thinkers in Action.Thousand Oaks, CA:Corwin,2005.

Fullan , Michael. Learning To Lead Change :Building System Capacity, Core Concepts. [Online]. Accessed 5 January 2008. Available from www.michaelfullan.ca.

Galbraith,P. “Leadership for schools as Learning Organisations.” in Ehrichand,L.C. and Knight,J.(Eds), Leadership in Crisis? Restructuring Principled Practice Essays on Contemporary Educational Leadership,Post Pressed, Flaxtom,1998.

Galbraith, Peter .“Chaos Mini Theme Organizational Leadership and Chaos Theory Let ‘ss Be Careful.” Organizational Leadership (2003):12.

Gardner, L., and C. Stough. “Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers.” Leadership & Organization Development Journal 23,2(2002): 68-78.

Geboers, H., W Grol, W ,Van den, W Bosch,H van den Hoogen,H Mokkink,P van Montfort,

Gene Ogiogio. “Measuring Performance of Interventions in Capacity Building: Some Fundamentals.” ACBF Working Paper, 2 (October,2004) : 16-20.

Gillil,Martha W. and Tynan, Amelia. **"**Leadership and Transformation in an Environment of Unpredictability Cause/Effect.**"** 20, 3,(1997):22-23.

Griffith, J. "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance." Journal of Educational Administration 42,3(2004):333-356.

Goleman, D. Emotional Intelligence. New York :Bantam, 1995.

Goleman , D. , R.Boyatzis and A. McKeePrimal Leadership .Boston,MA:Harvard Business School Press, 2002.

Goleman, D. "Leaders with impact." Strategic HR Review1,6(2002):3-4.

Good Cater V. Dictionary of Education. New York : McGraw –Hill, 1973.

Gunter,H. **"**Jurassic Management : Chaos and Management Development in educational Institutes**."** Journal of Educational Administratio 33,4 (1995):12-15.

Hall, B.W., L. C.Pearson and D. Carroll. "Teachers' long-range teaching plans: A discriminant analysis." Journal of Educational Research85,4 (1992): 221-225.

Harison David Todd. **"**Dissertation Abstract International**"** 6,2 (August), 2000.

Harris, Phillip R. High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity**.** Glenview, Illionois : Scott Foresman and Company, 1989.

Hay Management Consultants. The Lesson of Leadership. London: Hay Management Consultants Ltd., 2000.

Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. **"**The work of leadership.**"** Harvard business review on leadership USA : Harvard Business School Publishing,1998.

Herscowitch ,Lynne and Meyer John P. **"**Commitment to Change Extension of a Three-Component Model**."** Journal of Applied Psychology 87, 3 (2002):21-22.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Delhi : Prentice – Hall of India Private Limited, 1974 .

Heuerman,Tom and Olson. Diane Leading in Chaos [Online]. Accessed 14 February 2007. Available from http://www.refresher.com/!thchaos.html.

Hipp, K. A. "Documenting the effects of transformation leadership behavior on teacher efficacy." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research

Association, Chicago, 1997.

Holverson,Michelle. Effective Leadership in the 21st Century [Online]. Accessed 17 January 2007. Available from http://www.leadingtoday.org/ Onmag/sepoct04/mh-sepoct04. html

Hock, Dee. Birth of the Chaordic Age.San Francisco: Berrett-Koehler, 1999. emphasis his. Development Associates, Authentic Leadership Series [Online]. Accessed 2000. Available from www.dev-assoc.com.

House, Robert J. **"**A Path Goal Theory of Leader Effectiveness**."**Administrative Science Quarterly. 1, 3 (September 1971):45.

House, E. **"**Three perspectives on innovation" in Lehming, R. and Kane, M. (eds.*)* Improving Schools: Using What We Know**.** Beverley Hills: CA, Sage, 1981.

Hoy ,Wayne K. and Miskel ,Cecil G. Miskel. Education Administration Theory Research and Practice. 4th ed. Singapore : McGraw-Hall.Inc., 1991.

Hoy, W. K., and A. E., Woolfolk. "Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools."The Elementary School Journal 93,4 (1993):356-372.

Hughes, M. "Leadership in professionally staffed organizations." in Glatter, R., Preedy,M.,Riches, C. and Masterton, M. (eds.) Understanding School Management, Milton Keynes: OpenUniversity Press, 1989.

Hughes,Tanya Gwen. **"**Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in the Southern United States.**"** A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education,August, 2006.

Humphreys, J., and W.Einstein. "Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective." Management Decision 41,1(2003): 85-95.

Ian, Stewart. Does God Play Dice? The NewMathematics of Chaos 2nd edition. London and New York : Penguin, 1997.

International Institute for Management Development. World Competitiveness Yearbook 2005.Switzerland: Lausanne,2006.

_____.World Competitiveness Yearbook2006.Switzerland: Lausanne,2006.

_____.World Competitiveness Yearbook 2007.Switzerland: Lausanne,2006.

Jahan, Rounaq. “Transformative .”Leadership in the 21st Century Columbia University ,2007.

Jones ,G.R. and J.M. George. “The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork.” Academy of Management Review 23,3(1998):20.

Joyce, B. “The doors to school improvement.” Educational Leadership (May 1991):21.

Judd, C. M., and D. A. Kenny. “Process analysis: Estimating mediation in evaluation Research.” Evaluation Research 5(1981): 602-619.

Jung, D., Chow, C., and A.Wu. “ The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings.” The Leadership Quarterly 14,4-5(2003): 327-344.

Kaiser. in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistic. New York : Harper & Row, 1983.

Kalmert ,K.W. and Lewis P. “Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis.” Academy of Management Review 12(1987):24.

Kark, R., and B. Shamir. “The influence of transformational leadership on followers’ relational versus collective self-concept.” Academy of Management Proceedings Denver, Colorado(2002 August):36.

Keeves , J . P. Educational Research Methodology and Measurement : An international Handbook. Oxford :Pergamon press, 1988.

Keeves,J.P. Models and Model Building The International Encyclopedia of Education.2 nded . New York : Harper & Row, 1994.

Keller, Robert T. “Transformational Leadership and Performance of Research and Development Project Groups.”Journal of Management 18, 3 (September 1992):31.

Kent, T., J.Crotts and A. Aziz. “Four factors of transformational leadership behaviour.” Leadership & Organization Development Journal 22,5 (2001):221-229.

King, Stephen Ward. Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning [Online]. Accessed 4 February 2004. Available from http;/// www.lib.umi.com/dissertations/ fullcit/3058143.

Koh, William Lok Kiang. "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore." Ph.D. Dissertation University of Oregon. Dissertation Abstracts International 52, 2 (August 1991):25.

Kotter, John.P. "What leaders really do."In Harvard business review on leadership,12-13. USA : Harvard Business School of Publishing, 1999.

Kuhnert, K. W. and Lewis P. "Transactional and Transformational Leadership : A Constructive Development Analysis." Academy of Management Review(1987):12.

Laird , Philip Johnson. Mental Model [online]. Accessed 7 March 2008. Available from http://www.hup.harvard.edu/catalog/JOHMEN.html\

LeBlanc, Jennifer. Chaos Theory[Online]. Accessed 3 July 2002. Available from http://www.explorit.org/science/bytes/chaos.html

Leider, R. J. "The ultimate leadership task." in F, Hesselbein, M. Goldsmith and R. Beckhard (Ed.), The leader of the future. San Francisco : Jossey-Bass Publishing, 1996.

Leithwood, K.A. "The move toward transformational leadership."Educational Leadership, (February 1992):21.

Leithwood, K. "Leadership for school restructuring." Educational Administration Quarterly, 30,4(1994):498-518.

Leithwood, K. D.Tomlinson and M. Genge. "Transformational school leadership." in Leithwood, K. et al. (eds.) International Handbook of Educational Leadership and Administration, Dordrecht, Kluwer Academic, 1996.

Leithwood, K., D.Jantzi and R. Steinbach .Changing leadership for changing times. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1999.

Leithwood, K., and D.Jantzi. "Leadership and Policy in Schools."A review of transformation school leadership research 4 (2005): 177-199.

Leacock, St Claire A. An Examination of Leadership Practice (Effectiveness) in an Eastern Caribbean Electric Utility: From Transaction to Transformation Leadership Dilemma [online]. Accessed 11 January 2008. Available from http://www.cavehill.uwi.edu/bnccde/svg/ conference/papers/leacock.html

Likert,Rennis. New Pattern of Management. New York : McGraw – Hill Book Company, 1961.

Likert,Rennis. The Human Organization .Tokyo : Kogakusha, 1967.

Lubit, R. "The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities." Ivey Business Journal Online (March/April2004) :1-8.

Lynne Herscowitch and John P. Meyer. "Commitment to Change Extension of a Three-Component Model**."** Journal of Applied Psychology 87, 3 (2002):54 .

Machinsky,Paul M. Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology. 5th ed. Carifornia : Brooks/Cole, 1997.

MacGill, Victor. Chaos Theory and Complexity Theory [Online]. Accessed 14 February 2007. Available from http://complexity.orcon.net.nz/intro. html

MacGill, Victor. Exploring the New Science of Chaos and Complexity[Online]. Accessed 14 February 2007. Available from http://complexity. orcon .net.nz/

MacGill,Victor. A History of Chaos Complexity, 2007. Abstract [Online]. Accessed 14 February 2007. Available from http://complexity.orcon.net.nz/history.html.

MacGill, Victor Chaos Theory and Complexity 2007. Theory [Online]. Accessed 14 February 2007. Available from http://complexity.orcon.net.nz/history.html

Martino, A. M. "Leadership style, teacher empowerment and job satisfaction in public elementary schools." Unpublished doctoral dissertation, St. John's University, Jamaica: NY., 2003.

Marsh, D. Leadership and its Functions in Further and Higher Educatio. Mendip Paper MP 035, Bristol: The Staff College, 1992.

Masi, R. J.and R. A. Cooke. "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity." The International Journal of Organizational Analyses 8,9 (2000):16-47.

Management of Sustainable [online]. Accessed 19 February 2008. Available from http://www.gdrc.org/sustbiz/mgmt-sust.html

Meyer, J.P. and N.J. Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." Human Resource Management Review 1(1991): 61-89.

_____.Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

McAllister, D. **"**Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal

Cooperation in Organisations.**"** Academy of Management Journal 1 (1995):36.

McClelland, D.C. Power.New York : Invington, 1975.

Mello, J. A.Profiles in leadership: Enhancing learning through model and theory buildingJournal of Management Education [Online]. Accessed 20 June 2004. Available from ProQuest database.

Mental Model. [online]. Accessed 7 March 2008. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Mental_model

Mental Model. [online]. Accessed 11March 2008. Available from http://www.paulos.net/hcc/papers/Johnson-laid_r.htm

Moore, Lori L. and Rick D. Rudd . **"**Leadership Style of Current Extension Leader.**"** Journal of Agricultural Education 47 1(2006):45.

Moorman, R. H. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" Journal of Applied Psychology 76,6 (1991): 845-855.

Nicholls, J. "The heart, head and hands of transforming leadership." Leadership & Organization Development Journal 15,6 (1994):8-15.

Mosley and others. Management Leadership in Action**.** 5th ed. New York : Haper Collins, 1996.

Noonan , R . , and H**.**Wold . **"**Evaluting School Systems Using Partial Least Squares**."** Evalution in Education 7 (1983):54.

Northhouse,P.G. Leadership : Theory and Practice. 2nd ed. New York :Sage Publication, 2001.

Ordway, Tead. The Art of Leadership. New York : McGraw – Hill Book Company, 1970.

Organ, D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books,1988.

Orme,D. **"**Growing Leaders**."** New zealand Management 51, Issue 8(2004):14.

Oltheten, H. "A Model for Continuous Quality Improvement in Small Scale Practices." Quality in Health Care (1999):43–48.

Owen, James. **"**The Uses of Leadership Theory.**"** Michigan Business Review 25 (January1973):56.

Paine, B. J., and D. Organ."The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observation." Human Resource Management

Review 10,1(2000):45-59.

Palmer, B. and Othres **"**Emotional Intelligence and Effective Leadership.**"** Leadership & Organizational Development Journal [Online]. Accessed 16 January 2004 from ProQuest.

Pennings, Rhonda. "Transformational Leadership : How Do We Get There?" Northwest Iowa Community College(2007):21.

Politis, John D. **"**Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments**."** The Electronic Journal of Knowledge Management[Online]. Accessed 5 January 2008. Available from www.ejkm.com,

Philip,S**. "**Emergence at the Edge of Chaos.**"** 2007.

Piccolo, R. E., and R. J. Colquitt. "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics." Academy of Management Journal 49,2 (2006): 327-340.

Pillai, R., C. A.Schriesheim and E. S. Williams. "Fair perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study." Journal of Management 25,6 (1999): 897-933.

Plinio,Alex J. and James. Abruzzo. **"**21st Century Leadership Needed Now.**"** 4. 2006.

Podsakoff, P.and Others. "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior." Leadership Quarterly 1,2 (1990):107-142.

Podsakoff Phillip M. MacKenzie SB, Moorman R and Fetter R. **"**Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior.**"** The Leadership Quarterly 69(1990):25.

Podsakoff, P.M.,MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H.W. **"**Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment,Trust, and OCB.0.**"** Journal of Management 22,2(1996):21.

Podsakoff, P., and S. MacKenzie. "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research." Human Performance 10,2 (1997):133-152.

Podsakoff, P. M. and Others. “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.” Journal of Management 26,3(2000): 513-563.

Popper, M., , L.Ori and M. G. Ury . “The Israeli defense forces: An example of transformational leadership & organizational development.” Leadership and Organizational Development Journal 13,1(1999): 3-8.

Prabhakar, G.P. **“**An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-eight Nations**.”** [Electronic version]. Project Management Journal 36,4(2005):25.

Ray H. Elliott**. “**Ethical Leadership and Business Culture: Transformational Pathways within Boards and Management for Enhanced Integrity, Trust, and Organisational Actualisation**.”** Business Ethics Research Unit (BERU) / Centre for International Corporate Governance Reaearch**,** Victoria University Melbourne, 2008.

Randy G. Eppard. **“**Transformational and Transactional Leadership styles As They Predict Constructive Culture and Defensive Culture**.”** Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy**,**Abstract, 2004.

Razik, T.A. and Swanson, A.D. Fundamental concepts of Educational Leadership. 2nd ed., New Jersey : Merril Prentice – Hall, 2001.

Reddin, William J**.** Management Effectiveness. New York : McGraw – Hill Book Co.,1970.

Richey , R . C . The Theoretical and Conceptual Bases of Instructional Design . New York : Nichols Publishing Co . , 1990 .

Ruelle, D **“**Where can one hope to profitably upply the ideas of chaos?**”** Phesics Today(July1994) :56.

Roueche, J.E.. and others. **“**Share Vision : Transformatiomal Leadership in America Community Colleges**.”**.(CD-ROM) [Online]. Accessed 2007. Available from ERIC No.ED420926.

Salovey, P., and J.Mayer. “Emotional intelligence.” Imagination, cognition, and personality 9,3 (1990):185-211.

Sam, “Sustainability and Value Creation.”April 2006.

“Self Image/Mental Model.” Success Phiosophy. [online]. Accessed 7 March 2008. Available from http://lifemotivations.com/step/4dynamics/selfImageMentalModel.html

Schnake, M., and M. Dumler. “Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research.” Journal of Occupational and Organizational Psychology 76(2003): 283-301.

Schutte, N.and Othres. “Development and validation of a measure of emotional intelligence.” Personality and Individual Differences 25(1998): 167-177.

Shapiro, C. J., I.Kessler and J.Purcell. “ Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocityor ‘it’s my job’?” Journal of Management Studies 41,1(2004): 85-106.

Shin, S. J., and J.Zhou. “Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea.” Academy of Management Journal 46,6 (2003):703-714.

Siddique, Zawahir. “The Influence of Strategic Human Resource Management on Emotional Competencies**.”** International Review of Business Research Papers 3, 4 (October 2007):45.

Simon and Schuster. “ Webster’s New World Dictionary.” 1982.

Sivanathan, N., and G. C.Fekken “Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership.” Leadership and Organization Development Journal 23 (2002):198-204.

Sloane ,Maria. Transformational leadership Is Crucial [online]. Accessed 11 March 2008. Available from .http://www.marlasloane.com/transformational-leadership/index.php

Sparks, Denis. **“**Interview with Michael Fullan: Change Agent**.”** Journal of Staff Development. 24, 1(Winter 2003):21.

Steane, Peter D. and Ma Jin Hua . Effective Leadership : A Cross Cultural Study of Leadership Behavior[Online]. Accessed 11 December 2007. Available from http://www.gsm.mg.edu.au/research

Steer,M.Richard. Organizational Effectiveness : A Behavior View. Santa Monica, Calif : Good Year Publishing Company, 1977.

Steiner , E. Methodology of Theory Construction. Sydney : Educology Research Associates , 1988 .

Stevenson Eric J. and Warn James R. “Effective Leadership Development :Creating Better Mental Models.” School of Economics and Management. University College, Australian Defence Force Academy,2004.

Stogdill, Relph M. “Leadership Organization.” Psychological Bulletin 1 (January1950):45.

Stogdill,R.M. Handbook of Leadership : A Survey of thory and research. New York: Nichols Publishing Co ., 1974.

Sullivan,T.J. “Leading People in a Chaos World.” Journal of Educational Administratio37,5 (1999):21.

Sungaila,Helen. “The New Science of Chaos: Making a New Science of Leadership.” Journal of Educational Administration 28,2 (1990):25.

Sustainability Indicators [online]. Accessed 19 February 2008. Available from http://www.japanfs.org/en/view/index/index.html

Sustainability Thought[online]. Accessed 19 February 2008. Available from http://www. sustainabilitythoughts.org

Sutari, V. “Character not charisma is the critical measures of leadership excellence.”. Journal of Leadership & Organizational Studies[Online]. Accessed 13 January 2004 Available from ProQuest database.

Hana Field Tischler. “How Does Leadership Transition Influence a Sustained School Change Process?” A Case Study(2004):56.

Tetenbaum, Toby J. “Shifting Paradigms: From Newton to Chaos.” Organizational Dynamics (Spring 1998):54.

Tong , Jennifer. Understanding Differences in Behavior:The Role of Mental Models [online]. Accessed 7 March 2008. Available from http://knowledge.smu.edu.sg/index.cfm?fa=viewfeature&id=1106.

“Towards Sustainability: Learning for Change.” BC Roundtable [online]. Accessed 18 February 2008. Available from http://votefin.com// feedback.htm

The Transformational Leadership Process : Learning to Use the Full Potential of Your Power [online]. Accessed 5 January 2008. Avalable from http://www.odii.com/Workshops/ Transformational leadership.htm

Tichy,N.M. and DeVanna,M.A. The Transformational Leader. New York : John Wiley and Sons Inc., 1990.

Tichy, N. M. and Cohen, E. The leadership engine**.** USA: Harper Business, 1997.

Tschannen-Moran and Othes. "Teacher efficacy: Its meaning and measure." Review of Educational Research 68,2 (1998): 202-248.

Turner, L. "Emotional intelligence –our intangible asset?" Chartered Accountants Journal, of New Zealand 83,3 (2004): 29-31.

Turan, S. and Shy, C.L. An Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning : A Conceptual Framework (CD-ROM) [Online]. Accessed 2007. Available from ERIC No.ED 40742.

U.S. Congress, Senate Committee on Equal Educational Opportunity. Toward equal educational opportunity. Washington, DC: Government Printing Office, 1970.

Vakola, M., I.Tsaousis and I.Nikolaou. "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change." Journal of Managerial Psychology, 19,2(2004):88-110.

Vroom, Victor H. **"**Leadership.**"** in Handbook of Industrial and Organization Psychology,5. Chicago: Rand Menally, 1976.

Vroom, V.H. Work and Motivation (Rev. ed.). Malabar. FL: Robert E Krieger Publishing Company, 1982.

Wagner, Stephen. "Five Principles of Transformational Leadership:Each Practices can be Tested, Learned and Taught."2007.

Weber, Max. The Thory of Social and Economic Organizations. in T.Parsons(ED), A.M.Henderson and T.Parsons(Trans.)New York : Free press.1947.

Welch, J. "The best teams are emotionally literate." Industrial and Commercial Training 35,4(2003):168-171.

Welch, Jack.Changing Management Culture:Models and Strategies to Make It Happen [Online]. Accessed 9 January 2008. Available from http://www.tbs.sct.gc.ca/CMO_MFC/ Toolkit2/GCC/cmc03_e.asp9/

West-Burnham, J. **"**Leadership for learning – reengineering "mind sets**."** School Leadership and Management17,2 (1997):54.

Russ,Marion.The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social System. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1999.

What is Sustainability? [online]. Accessed 19 February 2008. Available from http://www.japanfs.org/en/view/framework.html

Wheatley, Margaret J. **"**Good-bye, Command and Control, in Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership**"** from the Drucker Foundation's Award-Winning Journal, ed. Frances Hesselbein and Paul M. Cohen .San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2007.

Wheatley, Margaret J. "Leadership and the New Science." 2007.

Wojick, David E. **"**Chaos Management and the Dynamics of Information **:** A New Way to Manage People in Action". Abstract [Online]. Accessed 29 January 2007. Available from http://www.bydesign.com/powervision/Mathematics_Philosophy_Science/Cha..

Yammarino, Francis L. William D Spangerler, and Bernard M. Bass. "Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation**."** Leadership Quarterly 4 ,1 (1993):54.

Yu, H., Leithwood, K., and D.Jantzi. "The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong." Journal of Educational Administration 40,4 (2002):368-389.

Yukl, Gary A. Leadership in Organization**.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1989.

Yukl ,Gary . **"**Managerial Leadership**:** A review of Theory and Research.**"** Yearly Review of Management, 15(1989):22.

Yukl, Gary A and Van David D. Fleet. **"**Theory and Research on Leadership in Organizations.**"** in Handbook of industrial and Organizational Psychology**.** 2 nd ed. (3) edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

ที่ ศธ 0520.203.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน"

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ รหัสนักศึกษา 48252960 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน"

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ สัมภาษณ์เกี่ยวกับ"รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน" ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ ความคิดเห็น
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่	ชื่อ ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	นางศรีวิการ์ เมฆธวัธชัยกุล	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2	นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
3	ดร. สุทธศรี คำสมาน	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
4	ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5	ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6	ดร. สมบัติ สุวรรณพิทักษ์	หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
7	ดร. ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
8	นายประจวบ บอกสันเทียะ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนหม่อน สพท.นครราชสีมา เขต 1
9	นายณัฐวุฒิ สังสิลลา	ผู้อำนวยการ โรงเรียนพร้านีลวัชระ สพท.สมุทรปราการ เขต
10	นายสิงห โต แก้วกัลยา	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเทียนถวาย สพท.ปทุมธานี เขต 1
11	นายอเนก ทรัพย์มาก	ผู้อำนวยการ โรงเรียนถนน สพท. อ่างทอง เขต
12	นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธุ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองแดง สพท.นครราชสีมา เขต 3

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

.....

ผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว

ตำแหน่งปัจจุบัน

สถานที่ทำงาน

เคยดำรงตำแหน่ง(ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง)

แนวทางการสัมภาษณ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

1. องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. การพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ควรพิจารณาจากองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. การพิจารณาการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ควรพิจารณาจากองค์ประกอบอะไรบ้าง
4. แนวทางในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ควรทำอย่างไรบ้าง
5. ความคิดเห็นอื่นๆ

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ รหัสนักศึกษา 48252960 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ที่	ชื่อ ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร. จักรพรรดิ์ วะทา	ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
2	ดร. ศักดิ์สิทธิ์ ขัตติยาสุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์วิจัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3	ดร. ไพรัช ถิตย์ผาด	อาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4	ดร. สนธิรักษ์ เทพเรณู	อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5	ดร. ประภาพรรณ ไชยวงษ์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ภาคผนวก ง

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย(Try out)

ที่ ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ รหัสนักศึกษา 48252960 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง " รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421- 9136

รายชื่อของโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือการวิจัย(Try out)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ระดับการศึกษา	ที่อยู่
1	ราชวินิต	ประถมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 1
2	วัดราชบพิธ	มัธยมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 1
3	สตรีวัดมหาพฤฒาราม	มัธยมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 1
4	พิบูลย์อุปถัมภ์	ประถมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 2
5	พรตพิทยพยัต	มัธยมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 2
6	ฤทธิยะวรรณาลัย	มัธยมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 2
7	อนุบาลวัดนางรอง	ประถมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 3
8	สตรีวัดระฆัง	มัธยมศึกษา	กรุงเทพมหานคร เขต 3

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ฉ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย(แบบสอบถาม)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถาม คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(rating scale) 5 ระดับ

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ลงใน ❑ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ❑ ชาย ❑ หญิง
2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)
   - ❑ 21 – 30 ปี
   - ❑ 31 – 40 ปี
   - ❑ 41 – 50 ปี
   - ❑ 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
   - ❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - ❑ ปริญญาตรี
   - ❑ ปริญญาโท
   - ❑ ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา
   - ❑ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
   - ❑ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
   - ❑ ครูผู้สอน
5. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)
   - ❑ ต่ำกว่า 10 ปี
   - ❑ 10 - 20 ปี
   - ❑ 21 - 30 ปี
   - ❑ 31 ปีขึ้นไป
6. ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
   - ❑ ก่อนประถมศึกษา – ประถมศึกษา
   - ❑ ประถมศึกษา
   - ❑ ประถมศึกษา – มัธยมศึกษา (ขยายโอกาส)
   - ❑ มัธยมศึกษา
7. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
   - ❑ ต่ำกว่า 5 ปี
   - ❑ 5 - 10 ปี
   - ❑ 11 – 15 ปี
   - ❑ 15 ปีขึ้นไป

2

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ที่ตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลตามที่ท่านได้ประสบในสถานศึกษาของท่าน โดยพิจารณาแต่ละรายการดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

รายการ	**ระดับการปฏิบัติ**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน กว้างไกล และเป็นไปได้					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเสนอแนวคิดในการปรับวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและเหมาะสม					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้วิสัยทัศน์ใหม่มีความเป็นไปได้และน่าตื่นเต้น					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูเป็นระยะเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์					

3

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
9. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดและปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างของครูในการปฏิบัติงาน					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ และความหมายของการเปลี่ยนแปลงแก่ครูและนักเรียนแบบเข้าใจง่ายในการนำสู่การปฏิบัติ					
13. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูกำหนดเป้าประสงค์ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน					
14. ผู้บริหารสถานศึกษานำโดยการปฏิบัติมากกว่าพูด					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก					
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่างแก่ครู					
17. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวแบบที่ดีเพื่อครูปฏิบัติตาม					
18. ครูสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิผล					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นถึงความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา					
20. ผู้บริหารสถานศึกษาอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน					

4

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
21. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงมุมมองเกี่ยวกับศักยภาพและอนาคตภาพของสถานศึกษา					
22. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ครูปฏิบัติและเป้าหมายของสถานศึกษาในภาพรวม					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้ครูเห็นประโยชน์ของงานที่ได้รับมอบหมายและผลการปฏิบัติงานซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
24. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่ทำให้ครูรู้สึกตื่นเต้นและมีชีวิตชีวาในการจัดการเรียนรู้					
25. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูประสบความสำเร็จมากกว่าที่ครูคิดว่าจะเป็นไปได้					
26. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก (แสดงความเต็มใจที่จะช่วยเหลือคณะครูเมื่อจำเป็น)					
27. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารทางบวกกับครูเกี่ยวกับแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารและครูเห็นสอดคล้องกัน					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับครูแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน					
29. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้นำ และจูงใจครูให้ผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมของสถานศึกษา					
30. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยวาจาและ/หรือลายลักษณ์อักษรว่า “หากเน้นสิ่งที่เป็นพันธกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะสามารถสัมฤทธิผลในทุกสิ่งที่ปรารถนา”					
31. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามพันธะผูกพันที่มีต่อพันธกิจของสถานศึกษา					
32. ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมแรงให้ครูมุ่งมั่นในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					

5

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
33. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
34. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจภาพอนาคตของสถานศึกษาแบบมองโลกในแง่ดี					
35. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการคิดและสื่อสารทางลบและเพิ่มการคิดและสื่อสารทางบวก					
36. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า					
37. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครูด้วยความศรัทธาอย่างแรงกล้า					
38. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ					
39. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูเห็นว่ามีความคาดหวังสูงต่อครูในฐานะครูมืออาชีพ					
40. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง					
41. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคาดหวังให้ครูจัดการเรียนรู้อย่างดีที่สุด					
42. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูเกี่ยวกับโอกาสความคาดหวังและความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน					
43. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูระบุปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา					
44. ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นปัญหาในหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน					
45. ครูเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐาน					
46. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูพิจารณาปัญหาการบริหารงานวิชาการจากมุมมองที่แตกต่างกัน					

6

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
47. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้หลากหลายวิธี					
48. ผู้บริหารสถานศึกษา ทีมบริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาเดิมด้วยการคิดแบบใหม่					
49. ผู้บริหารสถานศึกษาระดมความคิดเห็นจากครูในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ					
50. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูเสนอมุมมองในการพัฒนาและตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่อครูโดยตรง					
51. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
52. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ของครูและนำสู่การปฏิบัติ					
53. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่วิจารณ์แนวความคิดของครูแม้ว่าแนวความคิดนั้นๆจะแตกต่างจากแนวความคิดของตนเอง					
54. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ					
55. ผู้บริหารสถานศึกษาระดมความคิด และบันทึก “ความคิดใหม่” เป็นลายลักษณ์อักษร					
56. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดแบบใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้					
57. ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำให้ครูนำวิธีการเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
58. ครูใช้นวัตกรรมสร้างสื่อการเรียนรู้ซึ่งทำให้ครูและนักเรียนเข้าใจบทเรียน					
59. ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยนำเทคนิค/วิธีการใหม่ๆมาใช้					

7

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
60. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดกรอบการปฏิบัติงานใหม่และเน้นวิธีการซึ่ง “สามารถทำได้”					
61. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูระบุเกี่ยวกับผลิตภาพของสถานศึกษาและ/หรือบริการ และภาพลักษณ์ใหม่ของสถานศึกษา					
62. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จที่ทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิผลตามแผน					
63. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด					
64. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาจากมุมมองของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
65. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นครูให้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ครูจะปฏิบัติเพื่อนักเรียน					
66. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดเกี่ยวกับผลที่เป็นไปได้ก่อนการนำสู่การปฏิบัติ					
67. ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นของครูเป็นรายบุคคล					
68. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจครูเป็นรายบุคคล					
69. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูแต่ละคนในฐานะที่มีความต้องการจำเป็น ความสามารถและความปรารถนาแตกต่างกัน					
70. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับครูโดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับความรู้และภูมิหลังของครู					
71. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

8

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
72. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผน/คู่มือพัฒนาตนเอง					
73. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูในการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง					
74. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้จุดแข็ง/จุดอ่อนของครูเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมในการมอบหมายงาน					
75. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพของครูให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา					
76. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาและท้าทายความรู้ ความสามารถและทักษะของครูโดยหมุนเวียนให้รับผิดชอบงาน/โครงการที่สำคัญ					
77. ผู้บริหารสถานศึกษาพบครูเป็นรายบุคคลเพื่ออภิปรายเป้าหมายเส้นทางอาชีพ					
78. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทักษะจำเป็นสำหรับครูในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเส้นทางอาชีพ					
79. ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบงานซึ่งมีความท้าทายเพื่อให้ครูเพิ่มสมรรถนะตามที่กำหนดในเส้นทางอาชีพ					
80. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาครูเป็นรายบุคคลและอำนวยการให้แต่ละบุคคลเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ					
81. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูให้เจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง					
82. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนและชี้แนะครูเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้					
83. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้					
84. ครูสามารถเข้าถึงผู้บริหารสถานศึกษาได้ตลอดเวลา					

9

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
85. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอภิปรายผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
86. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของครูในเชิงสร้างสรรค์					
87. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้ครูทุกคนเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองและอำนาจในการบริหารจัดการ					
88. ผู้บริหารสถานศึกษานำทัศนคติ “สามารถทำได้” มาใช้ในการบริหารจัดการ					
89. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
90. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน					
91. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความมั่นใจเกี่ยวกับความสามารถของครูในการจัดการเรียนรู้ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา					
92. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับด้านการสั่งการจากครูทุกคนในสถานศึกษา					
93. ครูยอมรับ นับถือและเชื่อมั่นในผู้บริหารสถานศึกษา					
94. ผู้บริหารสถานศึกษาเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการไว้วางใจครูและทำให้ครูไว้วางใจ					
95. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพยายามพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
96. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลของการกระทำของตนเองในเชิงคุณธรรม จริยธรรม					

10

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
97. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ					
98. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่ทำให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้วางใจ					
99. ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา					
100. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความพึงพอใจในการจัดการเรียนรู้ของครู					
101. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจเหตุผลในการมอบหมายงานแก่ครู					
102. ครูแสดงความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา					
103. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
104. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกผูกพัน					
105. ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันกับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะร่วมกันเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
106. ครูมีพันธะผูกพันกับผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
107. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง					
108. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับผิดในกรณีที่แสดงออกไม่เหมาะสม					
109. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่า					

11

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
110. ผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับและการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
111. ผู้บริหารสถานศึกษามีอารมณ์ขัน					
112. ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีภายใต้ภาวะกดดัน					
113. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์และปฏิกริยาอัตโนมัติ					
114. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อหาช่องทางที่เป็นโอกาส					
115. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ในกรณีที่มีข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า					
116. ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พูด และปฏิบัติสอดคล้องกัน					
117. ผู้บริหารสถานศึกษาฟังและแสดงให้ครูเห็นว่าเข้าใจ					
118. ผู้บริหารสถานศึกษาอนุญาตให้ครูแสดงความรู้สึกโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อครูรู้สึกว่ากำลังจะสูญเสียบางสิ่งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง					
119. ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และสนองตอบความต้องการจำเป็นของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
120. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ครูต่อหน้าสาธารณชน					
121. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้การปฏิสัมพันธ์สมดุลด้วยการวิเคราะห์ครู					
122. ผู้บริหารสถานศึกษารักษาความสัมพันธ์กับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงความร่วมมือ					

12

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
123. ผู้บริหารสถานศึกษาขอความช่วยเหลือจากครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อจำเป็น					
124. ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ กับครู					
125. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเปิดเผยและเรียนรู้เกี่ยวกับ การอภิปรายแสดงความคิดเห็น					
126. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน หามุมมองที่แตกต่างกัน และหาข้อยุติที่ควรจะเป็น ซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้					
127. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้ง ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสร้างสรรค์					
128. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือ ความขัดแย้งโดยยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย					
129. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบชนะ-แพ้					
130. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมองตนเอง ตามความเป็นจริง และพึงพอใจตนเอง					

13

ตอนที่ 3 การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ที่ตรงกับการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ตามที่ท่านได้ประสบในสถานศึกษาของท่าน โดยพิจารณาแต่ละรายการ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

รายการ	**ระดับการปฏิบัติ**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูมีคาบการสอนต่อสัปดาห์ที่เหมาะสม					
4. ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ					
5. ครูประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู					
6. ครูมีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู					
7. ครูสอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด					
8. นักเรียนมีโอกาสเข้าเรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม					
9. นักเรียนมีความพร้อมทุกด้านในการเรียนรู้และรับการพัฒนา					

14

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
10. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิเคราะห์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเสริมสร้างพันธะผูกพันซึ่งกันและกันแบบสมดุล					
11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา					
12. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบก้าวกระโดด					
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคคลสำคัญมีพันธะผูกพันในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา					
14. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันกับกระบวนการ พัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษา					
15. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการผลักดันให้เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพนักเรียนสัมฤทธิผล					
16. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษาแบบต่อเนื่อง					
17. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพ					
18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันในการแสดงบทบาทเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระบบของสถานศึกษา					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพันธะผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันต่ำและมีผลกระทบสูงต่อสถานศึกษา					
20. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความผูกพันและผลกระทบสูงต่อสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระบบของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

15

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
21. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่มีทุกภาคส่วนเป็นกลไกขับเคลื่อน					
22. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในการกำหนดเป้าหมายวิกฤติของแผนที่เส้นทาง(Roadmap)					
23. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดทำแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้					
24. ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาที่ระบุทิศทางการพัฒนา ประเด็นการพัฒนา และเส้นทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนชัดเจน					
25. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้แผนที่เส้นทาง(Roadmap)การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาเป็นคู่มือดำเนินการและกำกับ ติดตามการปฏิรูปการศึกษาสู่ความยั่งยืน					
26. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยยึดหลักความคุ้มค่า ความมีเหตุผล และการบริหารความเสี่ยงเป็นแกนและใช้ความรอบรู้/รอบคอบ และคุณธรรมกำกับ					
27. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการความขัดแย้งทางความคิดในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์					
29. ครูใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนรู้					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
30. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบตามแผนที่เส้นทาง(Roadmap) การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาแบบสมดุล					
31. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ					
32. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูเข้าใจเป้าหมายของแต่ละงาน เหตุผลที่จะทำ และวิธีทำให้ความสำเร็จของงานเกิดประโยชน์กับสถานศึกษา					
33. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงในกรณีโครงการไม่บรรลุผลและ/หรือการใช้จ่ายงบประมาณไม่สนองเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์					
34. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบป้องกันและแก้ไขการเกิดความเสี่ยงจากการประพฤติ ผิดจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร/ครู					
35. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยอมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน					
36. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการบูรณาการหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม					
37. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายวิชาที่รับผิดชอบ					
38. ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
39. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตพอเพียง					
40. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					

17

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
41. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์					
42. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม					
43. คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบ และถ่วงดุล					
44. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในระหว่างการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
45. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
46. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับสถานการณ์					
47. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา					
48. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
49. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารจัดการความขัดแย้ง					
50. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับผิดชอบการปฏิบัติงานในสถานศึกษาและผลของงานร่วมกัน					
51. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มใจเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติงาน					
52. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ					

18

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
53. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างดี					
54. ครูมีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด					
55. ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ					
56. ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน					
57. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (คิดกิจกรรมเองและปฏิบัติจริง)					
58. ครูใช้วิทยากรท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
59. ครูจัดแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้					
60. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัฒนธรรมการทำงานแบบใช้พลังร่วม					
61. ผู้บริหารสถานศึกษานำค่านิยม “พลังร่วม” มาใช้ในการบริหารจัดการ					
62. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสร้างปทัสฐานการปฏิบัติงานแบบเน้นพลังร่วมด้วยการเรียนรู้จากการถอดบทเรียนอย่างต่อเนื่อง					
63. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ครบวงจร					
64. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประพฤติ/ปฏิบัติในวิถีทางที่ตรงกับค่านิยมร่วมของสถานศึกษาที่ประกาศไว้					
65. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มุมมองเชิงระบบยกระดับคุณภาพทั้งสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
66. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างวัฒนธรรมมุ่งคุณภาพในสถานศึกษา					

19

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
67. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง(PDCA) เป็นเครื่องมือ**ใน**การพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
68. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลป้อนกลับของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง					
69. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
70. ครูใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง(PDCA) เป็นเทคนิค**ใน**การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
71. ครูใช้ผลป้อนกลับของนักเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง					
72. ครูใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาตนเอง และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
73. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
74. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันปรับเปลี่ยนสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
75. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด					
76. นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์					
77. นักเรียนคิดอย่างเป็นระบบและมีความคิดแบบองค์รวม					
78. นักเรียนมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
79. นักเรียนมีทักษะเพียงพอในการประกอบอาชีพ					
80. นักเรียนใฝ่เรียนใฝ่รู้					
81. นักเรียนมีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง					

20

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
82. นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต					
83. นักเรียนสามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกับผู้อื่น					
84. นักเรียนมีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ					
85. นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์					
86. นักเรียนมีความสามารถควบคุมตนเองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม					
87. นักเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างของการมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง					
88. นักเรียนมีจิตสาธารณะ					
89. นักเรียนใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาและของชุมชนอย่างคุ้มค่า					
90. นักเรียนมีจิตสำนึกประชาธิปไตย					
91. นักเรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย					
92. นักเรียนรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม					
93. นักเรียนรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
94. นักเรียนมีกรอบความคิดการดำรงชีวิตแบบพอเพียง					
95. นักเรียนมีความรอบรู้ รอบคอบ มีเหตุผล ปฏิบัติตนเหมาะสมกับอัตภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
96. นักเรียนมีความสามารถในการปรับตนและปรับตัวให้เข้ากับสังคม					
97. นักเรียนมีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ					
98. นักเรียนมีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมสมดุล					
99. นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน และครู					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
100. นักเรียนมีภูมิคุ้มกันสิ่งเสพติดและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์					
101. นักเรียนพึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้					
102. นักเรียนมีทักษะชีวิตตามวิถีแห่งความพอเพียงสามารถดำรงชีวิตอย่างสมดุลในท้องถิ่น					
103. นักเรียนมีวิถีชีวิตแบบพอเพียง(มีความพอประมาณความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันเป็นแกนดำเนินชีวิตและมีความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมเป็นเงื่อนไขกำกับ)					
104. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนักเรียนแสดงความพึงพอใจซึ่งกันและกันในบทบาทของแต่ละฝ่ายที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
105. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักความพอประมาณความมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมในการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆในระบบของสถานศึกษาอย่างสมดุล					
106. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักความพอประมาณความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรอบรู้/รอบคอบและคุณธรรมในการบูรณาการแนวคิด/ทางเลือกในลักษณะที่เสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน					
107. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสามารถสร้างสมดุลแห่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตนเอง					
108. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถพัฒนาปัจจัยต่างๆในระบบของสถานศึกษาแบบสมดุลอย่างต่อเนื่องเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
109. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมพลังปรับทิศทางของสถานศึกษาซึ่งทุกฝ่ายยอมรับได้					
110. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับความต้องการ ความพร้อม และบริบทของสถานศึกษาโดยพิจารณาสาเหตุ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง					
111. ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาและตนเองในลักษณะสมดุล และอย่างต่อเนื่อง					
112. ครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพ สนองความต้องการจำเป็นของนักเรียน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก					
113. นักเรียนสามารถแก้ปัญหาด้วยเหตุผล ใช้ความรอบรู้/รอบคอบวางแผนการเรียนต่อ/ประกอบอาชีพ และดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสมกับอัตภาพ/ศักยภาพ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
114. นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการหลักคุณธรรม และประสบการณ์ในเชิงบูรณาการสู่ทักษะชีวิต					
115. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาคุณภาพตามความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู และผู้บริหารสถานศึกษาเหมาะสมกับความพร้อม บริบท และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					
116. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาทุกด้านอย่างสมดุลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
117. สถานศึกษาเป็นแบบอย่างของระบบเปิดที่มีความสมดุลแห่งการเปลี่ยนแปลง					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
118. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสร้างสมดุลแห่งแรงเสริมและแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในระบบของสถานศึกษา					
119. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลของอำนาจและการให้อำนาจในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
120. ผู้บริหารสถานศึกษา และครูใช้มุมมองด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเงินในการสร้างสมดุลของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง					
121. นักเรียนได้รับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของตนเอง สถานศึกษา และชุมชน					
122. นักเรียนได้รับการเสริมสร้างให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมสมดุล					
123. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้และบริบทของสถานศึกษา					
124. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความพึงพอใจกระบวนการบริหารจัดการ/การจัดการเรียนรู้ ผลผลิต และบริบทของสถานศึกษา					
125. สถานศึกษามีภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา					
126. ภาคีเครือข่ายของสถานศึกษามีศักยภาพในการสนับสนุนทรัพยากร (บุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์)แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
127. ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษา					
128. ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู					
129. ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมที่จะให้ความรู้กับนักเรียน					
130. ชุมชนสนับสนุนทรัพยากรในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
131. ผู้ปกครองร่วมมือกับครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
132. ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน					
133. ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
134. องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่หลากหลายและทันสมัย เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
135. สถานประกอบการในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้นักเรียนแสวงหาความรู้/ฝึกประสบการณ์/ดูงาน					
136. องค์กรเอกชนในท้องถิ่นสร้าง และ/หรือพัฒนาแหล่งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้					
137. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบท					

ภาคผนวก ช

หนังสือขอความอนุเคราะห์การแสดงความคิดเห็นผลการวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 /-พิเศษ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์ รหัสนักศึกษา 48252960 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoisurship)

ที่	ชื่อ ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร. สุทธศรี คำสมาน	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
2	ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3	ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4	รศ.ดร. กนกอร สมปราชญ์	อาจารย์ประจำ โครงการปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5	ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
6	ดร. ประวิทย์ ชูสอน	อาจารย์ประจำ โครงการปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7	ดร. สุเมธ ปานะถึก	ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสังวิทยาคาร สพท. หนองบัวลำภู เขต 1
8	นายประจวบ บอกสันเทียะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนหม่อน สพท.นครราชสีมา เขต 1
9	นายณัฐวุฒิ สังสิลลา	ผู้อำนวยการโรงเรียนพร้านีลวัชระ สพท.สมุทรปราการ เขต 1

ภาคผนวก ซ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบผลการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการพิจารณา
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

……..

ชื่อ..... ชื่อสกุล.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....

เคยดำรงตำแหน่ง 1.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

2.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

3.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

4.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

5.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

แนวทางการสัมภาษณ์

1. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่าองค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

2. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่าองค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

3. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการประยุกต์ใช้ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย เพราะเหตุใด

4. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

5. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนท่านเห็นว่าองค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

7.ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวิจัย ซึ่งเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และให้ความมั่นใจต่อการนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์
นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณา
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

……..

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น.

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ฉบับร่างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 11 องค์ประกอบ

รายการองค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การใช้ประโยชน์	
	ถูกต้อง	**ไม่ถูกต้อง**	**เหมาะสม**	**ไม่เหมาะสม**	**เป็นไปได้**	**เป็นไปไม่ได้**	**เป็นประโยชน์**	**ไม่เป็นประโยชน์**
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
11.								
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ								

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ(เพิ่มเติม)

……

……

……

……

……

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่าองค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

2. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการประยุกต์ใช้ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย เพราะเหตุใด

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

3. จากร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ท่านเห็นว่าองค์ประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

   ตอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

4.ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ฌ

จำนวนกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนา
ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษานำร่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นสถานศึกษาที่ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการ

ที่	สำนักบริหารยุทธศาตร์และบูรณาการการศึกษา	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			จำนวนผู้ให้ข้อมูล		
		ระดับประถม	ระดับมัธยม	รวม	ระดับประถม	ระดับมัธยม	รวม	ระดับประถม	ระดับมัธยม	รวม
1	สบย. 1 (เชียงใหม่) กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน	13	46	59	2	21	23	8	84	92
2	สบย. 2 (พิษณุโลก) กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง	14	41	55	4	18	22	16	72	88
3	สบย. 3 () กลุ่มจังหวัดภาคเกลางตอนบน2	5	10	15	-	6	6	-	24	24
4	สบย. 4 () กลุ่มจังหวัดภาคเกลางตอนบน1	9	22	31	1	11	12	4	44	48
5	สบย. 5 (ชลบุรี) กลุ่มจังหวัดภาคเกลางตอนเกลาง/ภาคเตะวันออก	16	39	55	1	21	22	4	84	88
6	สบย. 6 (ราชบุรี) กลุ่มจังหวัดภาคเกลางตอนล่าง	26	29	55	2	20	22	8	80	88
7	สบย. 7 (อุดรธานี) กลุ่มจังหวัดภาคเตะวันออกเฉียงเหนือหนือตอนบน 1 และตอนกลาง	22	58	80	1	30	31	4	120	124
8	สบย. 8 (นครราชสีมา) กลุ่มจังหวัดภาคเตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1	17	33	50	2	17	19	8	68	76
9	สบย. 9 (อุบลราชธานี) กลุ่มจังหวัดภาคเตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 และภาคเตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง2	14	49	63	3	22	25	12	88	100
10	สบย. 10 (ภูเก็ต) กลุ่มจังหวัดภาคเภาคใต้ฝั่งอันดามัน	6	20	26	1	9	10	4	36	40
11	สบย. 11 (สงขลา) กลุ่มจังหวัดภาคเภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	8	27	35	1	13	14	4	52	56
12	สบย. 12 (ยะลา) กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน	11	13	24	1	8	9	4	32	36
13	สบย. กทม. (กรุงเทพมหานคร)	8	41	49	-	19	19	-	76	76
รวม		169	428	597	19	215	234	76	860	936

\

ภาคผนวก ญ

รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่เป็นสถานศึกษานำร่องพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนกาวิละวิทยาลัย	26	โรงเรียนสรรพวิทยาคม
2	โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย	27	โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก
3	โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่	28	โรงเรียนจ่านกร้อง
4	โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม	29	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
5	โรงเรียนบุญวาทยวิทยาลัย	30	โรงเรียนจ่าการบุญ
6	โรงเรียนลำปางกัลยาณี	31	โรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา
7	โรงเรียนเขลางค์นคร	32	โรงเรียนสวรรค์อนันต์วิทยา
8	โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา	33	โรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์
9	โรงเรียนจักรคำคณาพร	34	โรงเรียนหนองไผ่
10	โรงเรียนส่วนบุญโญปถัมภ์	35	โรงเรียนอนุบาลอุตรดิตถ์
11	โรงเรียนสตรีศรีน่าน	36	โรงเรียนอุตรดิตถ์
12	โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคาร	37	โรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี
13	โรงเรียนปัว	38	โรงเรียนพิชัย
14	โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม	39	โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม
15	โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	40	โรงเรียนพิจิตรปัญญานุกูล
16	โรงเรียนบ้านสันโค้ง(เชียงรายจรูญราษฎร์)	41	โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม
17	โรงเรียนอนุบาลเชียงราย	42	โรงเรียนนครสวรรค์
18	โรงเรียนแม่จันวิทยาคม	43	โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
19	โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์	44	โรงเรียนตาคลีประชาสรรค์
20	โรงเรียนเทิงวิทยาคม	45	โรงเรียนอุทัยวิทยาคม
21	โรงเรียนพะเยาพิทยาคม	46	โรงเรียนพิบูลย์วิทยาลัย
22	โรงเรียนเชียงคำวิทยาคม	47	โรงเรียนเมืองใหม่(ชลอราษฎร์รังสฤษฎ์)
23	โรงเรียนพิริยาลัย	48	โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา
24	โรงเรียนตากพิทยาคม	49	โรงเรียนชัยบาดาลวิทยา
25	โรงเรียนผดุงปัญญา	50	โรงเรียนสตรีอ่างทอง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
51	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	76	โรงเรียนชลกัลยานุกูล
52	โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม	77	โรงเรียนชลราษฎรอำรุง
53	โรงเรียนสตรีนนทบุรี	78	โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”
54	โรงเรียนปากเกร็ด	79	โรงเรียนพนัสพิทยาคาร
55	โรงเรียนวัดพิกุลเงิน	80	โรงเรียนศรีราชา
56	โรงเรียนปทุมวิไล	81	โรงเรียนศรียานุสรณ์
57	โรงเรียนคณะราษฎร์บำรุง	82	โรงเรียนระยองวิทยาคม
58	โรงเรียนธัญรัตน์	83	โรงเรียนวัดป่าประดู่
59	โรงเรียนวัดเขียนเขต	84	โรงเรียนตราดตระการคุณ
60	โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์	85	โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์
61	โรงเรียนบางปะอิน “ราชานุเคราะห์ 1”	86	โรงเรียนกาญจนานุเคราะห์
62	โรงเรียนเสาไห้ “วิมลวิทยานุกูล”	87	โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม
63	โรงเรียนแก่งคอย	88	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
64	โรงเรียนสตรีสมุทรปราการ	89	โรงเรียนสิรินทรราชวิทยาลัย
65	โรงเรียนสมุทรปราการ	90	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
66	โรงเรียนวัดทรงธรรม	91	โรงเรียนภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย
67	โรงเรียนมหาภาพกระจาดทองอุปถัมภ์	92	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
68	โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว	93	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
69	โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์	94	โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี
70	โรงเรียนดัดดรุณี	95	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
71	โรงเรียนวัดดอนทอง	96	โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสุมารผดุงวิทย์”
72	โรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา”	97	โรงเรียนสุพรรณภูมิ
73	โรงเรียนปราจีณราษฎรอำรุง	98	โรงเรียนอู่ทอง
74	โรงเรียนปราจีณกัลยาณี	99	โรงเรียนสามชุกรัตนโภคาราม
75	โรงเรียนบ้านนา “นายกพิทยากร”	100	โรงเรียนอนุบาลประจวบคีรีขันธ์

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
101	โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี	126	โรงเรียนนครขอนแก่น
102	โรงเรียนคงคาราม	127	โรงเรียนมัญจาศึกษา
103	โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ	128	โรงเรียนน้ำพองศึกษา
104	โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย	129	โรงเรียนชุมแพศึกษา
105	โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร	130	โรงเรียนผดุงนารี
106	โรงเรียนกระทุมแบน “วิเศษสมุทคุณ”	131	โรงเรียนสารคามพิทยาคม
107	โรงเรียนศรัทธาสมุทร	132	โรงเรียนพยัคภูมิวิทยาคาร
108	โรงเรียนชุมพลโพนพิสัย	133	โรงเรียนบรบือ
109	โรงเรียนศรีสงครามวิทยา	134	โรงเรียนวาปีปทุม
110	โรงเรียนสตรีราชินูทิศ	135	โรงเรียนอนุกูลนารี
111	โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล	136	โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
112	โรงเรียนประจักษ์ศิลปาคาร	137	โรงเรียนกมลาไสย
113	โรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา	138	โรงเรียนบัวขาว
114	โรงเรียนกุมภวาปี	139	โรงเรียนสุรวิทยาคาร
115	โรงเรียนหนองหานวิทยา	140	โรงเรียนหนองโดง “สุรวิทยาคาร”
116	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	141	โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์
117	โรงเรียนสตรีศึกษา	142	โรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา
118	โรงเรียนจันทรุเบกษาอนุสรณ์	143	โรงเรียนสุรนารีวิทยา
119	โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม	144	โรงเรียนสุขานารี
120	โรงเรียนโพนทองพัฒนาวิทยา	145	โรงเรียนจักราชวิทยา
121	โรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม	146	โรงเรียนสีคิ้วสวัสดิ์ผดุงวิทยา
122	โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย	147	โรงเรียนประทาย
123	โรงเรียนกัลยาณมิตร	148	โรงเรียนพิมายวิทยา
124	โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน	149	โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
125	โรงเรียนอนุบาลขอนแก่น	150	โรงเรียนลำปรายมาศ

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
151	โรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม	176	โรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์
152	โรงเรียนนางรอง	177	โรงเรียนเลิงนกทา
153	โรงเรียนหนองกี่พิทยาคม	178	โรงเรียนอุบลวิทยาคม
154	โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล	179	โรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี
155	โรงเรียนสตรีชัยภูมิ	180	โรงเรียนเขื่องในพิทยาคาร
156	โรงเรียนหนองบัวแดงวิทยา	181	โรงเรียนศรีปทุมพิทยาคาร
157	โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา	182	โรงเรียนเดชอุดม
158	โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย	183	โรงเรียนพิชัยรัตนาคาร
159	โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	184	โรงเรียนสตรีระนอง
160	โรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล	185	โรงเรียนดีบุกพังงาวิทยายน
161	โรงเรียนมุกดาหาร	186	โรงเรียนอนุบาลภูเก็ต
162	โรงเรียนจุฬาภรณ์ราชวิทยาลัย มุกดาหาร	187	โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย
163	โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล	188	โรงเรียนสตรีภูเก็ต
164	โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา	189	โรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์
165	โรงเรียนสว่างแดนดิน	190	โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล
166	โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส	191	โรงเรียนวิเชียรมาตุ
167	โรงเรียนอนุบาลอำนาจเจริญ	192	โรงเรียนสภาราชินี
168	โรงเรียนอำนาจเจริญ	193	โรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา
169	โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย	194	โรงเรียนสวนศรีวิทยา
170	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	195	โรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี
171	โรงเรียนกำแพง	196	โรงเรียนสุราษฎร์ธานี
172	โรงเรียนขุขันธ์	197	โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา
173	โรงเรียนกันทรลักษ์วิทยา	198	โรงเรียนกาญนาภิเษกวิทยาลัย สุราษฎร์ธานี
174	โรงเรียนขุนหาญวิทยาสรรค์	199	โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช
175	โรงเรียนยโสธรพิทยาคม	200	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
201	โรงเรียนวัดพระมหาธาตุ	226	โรงเรียนสายปัญญา (ในพระบรมราชูปถัมภ์)
202	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	227	โรงเรียนราชวินิต มัธยม
203	โรงเรียนทุ่งสง	228	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
204	โรงเรียนชะอวด	229	โรงเรียนบดินทรเดชา((สิงห์ สิงหเสนี))
205	โรงเรียนพัทลุง	230	โรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
206	โรงเรียนสตรีพัทลุง	231	โรงเรียนทวีธาภิเษก
207	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ ทักษิณ	232	โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
208	โรงเรียนมหาวชิราวุธ	233	โรงเรียนศึกษานารี
209	โรงเรียนวรนารีเฉลิม	234	โรงเรียนบางประกอกวิทยาคม
210	โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย		
211	โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัยสมบูรณ์ กุลกันยา		
212	โรงเรียนอนุบาลสตูล		
213	โรงเรียนพิมานพิทยาสรรค์		
214	โรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา		
215	โรงเรียนเดชะปัตตนยานุกูล		
216	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา		
217	โรงเรียนเทพศิรินทร์		
218	โรงเรียนเบญจมราชาลัย		
219	โรงเรียนพญาไท		
220	โรงเรียนโยธินบูรณะ		
221	โรงเรียนสตรีวิทยา		
222	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย		
223	โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย		
224	โรงเรียนศรีอยุธยา		
225	โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย		

ภาคผนวก ฎ

ผลการหมุนแกน

Rotated Component Matrix(a)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p2_no102	.821								
p2_no100	.819								
p2_no95	.815								
p2_no99	.814								
p2_no92	.811								
p2_no93	.809								
p2_no98	.803								
p2_no94	.800								
p2_no101	.799								
p2_no104	.797								
p2_no105	.789								
p2_no87	.789								
p2_no88	.778								
p2_no96	.777								
p2_no91	.776								
p2_no97	.770								
p2_no89	.770								
p2_no90	.759								
p2_no106	.757								
p2_no103	.747								
p2_no125		.745							
p2_no116		.735							
p2_no118		.733							
p2_no119		.732							
p2_no124		.730							
p2_no130		.724							
p2_no123		.723							
p2_no128		.720							
p2_no112		.719							
p2_no129		.717							
p2_no127		.717							
p2_no126		.713							
p2_no115		.713							
p2_no122		.712							
p2_no117		.711							
p2_no114		.709							
p2_no108		.707							
p2_no110		.704							
p2_no120		.698							
p2_no109		.695							
p2_no113		.694							
p2_no107		.684							
p2_no121		.682							
p2_no111		.680							

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p2_no36			.711						
p2_no26			.698						
p2_no34			.688						
p2_no35			.684						
p2_no39			.683						
p2_no29			.679						
p2_no22			.673						
p2_no25			.671						
p2_no27			.666						
p2_no23			.666						
p2_no37			.659						
p2_no28			.659						
p2_no31			.656						
p2_no42			.651						
p2_no33			.650						
p2_no21			.639						
p2_no40			.638						
p2_no38			.638						
p2_no41			.638						
p2_no32			.625						
p2_no24			.614						
p2_no30			.612						
p2_no81				.805					
p2_no74				.788					
p2_no75				.787					
p2_no73				.785					
p2_no70				.782					
p2_no86				.781					
p2_no85				.774					
p2_no76				.773					
p2_no84				.761					
p2_no71				.760					
p2_no72				.757					
p2_no69				.756					
p2_no78				.747					
p2_no80				.746					
p2_no67				.738					
p2_no68				.737					
p2_no79				.731					
p2_no83				.729					
p2_no82				.719					
p2_no77				.705					

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p2_no58					.639				
p2_no59					.630				
p2_no49					.627				
p2_no48					.624				
p2_no60					.613				
p2_no61					.613				
p2_no57					.610				
p2_no44					.606				
p2_no50					.602				
p2_no47					.602				
p2_no52					.601				
p2_no54									
p2_no62									
p2_no51									
p2_no66									
p2_no56									
p2_no63									
p2_no43									
p2_no53									
p2_no45									
p2_no65									
p2_no64									
p2_no55									
p2_no46									
p2_no6						.694			
p2_no3						.682			
p2_no2						.664			
p2_no8						.662			
p2_no5						.648			
p2_no11						.645			
p2_no4						.623			
p2_no7						.622			
p2_no10						.621			
p2_no9						.611			
p2_no1						.611			
p2_no19						.604			
p2_no17									
p2_no20									
p2_no16									
p2_no14									
p2_no13									
p2_no18									
p2_no15									
p2_no12									

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 17 iterations.

Rotated Component Matrix(a)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p3_no32	.859								
p3_no61	.858								
p3_no31	.846								
p3_no44	.845								
p3_no50	.844								
p3_no51	.842								
p3_no45	.838								
p3_no59	.835								
p3_no56	.833								
p3_no49	.833								
p3_no43	.831								
p3_no73	.830								
p3_no60	.828								
p3_no41	.826								
p3_no34	.825								
p3_no33	.823								
p3_no57	.821								
p3_no46	.821								
p3_no42	.821								
p3_no30	.819								
p3_no62	.816								
p3_no64	.816								
p3_no55	.816								
p3_no52	.815								
p3_no48	.814								
p3_no54	.813								
p3_no47	.811								
p3_no35	.811								
p3_no39	.809								
p3_no74	.809								
p3_no53	.806								
p3_no58	.801								
p3_no40	.800								
p3_no68	.799								
p3_no69	.795								
p3_no63	.791								
p3_no66	.791								
p3_no65	.789								
p3_no36	.788								
p3_no72	.788								
p3_no71	.787								
p3_no67	.779								
p3_no37	.771								
p3_no38	.756								
p3_no70	.751								

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p3_no13		.850							
p3_no19		.849							
p3_no14		.840							
p3_no12		.839							
p3_no11		.839							
p3_no16		.837							
p3_no18		.836							
p3_no17		.836							
p3_no24		.834							
p3_no26		.832							
p3_no25		.827							
p3_no20		.824							
p3_no21		.820							
p3_no15		.814							
p3_no10		.810							
p3_no23		.810							
p3_no22		.810							
p3_no27		.797							
p3_no5		.791							
p3_no4		.785							
p3_no2		.781							
p3_no1		.773							
p3_no6		.759							
p3_no9		.753							
p3_no28		.741							
p3_no3		.726							
p3_no29		.723							

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p3_no94			.704						
p3_no95			.703						
p3_no101			.702						
p3_no88			.699						
p3_no82			.696						
p3_no97			.695						
p3_no93			.694						
p3_no84			.692						
p3_no98			.687						
p3_no96			.685						
p3_no86			.685						
p3_no87			.684						
p3_no80			.684						
p3_no81			.680						
p3_no90			.677						
p3_no85			.677						
p3_no83			.675						
p3_no92			.675						
p3_no79			.671						
p3_no89			.670						
p3_no91			.656						
p3_no102									
p3_no100									
p3_no99									
p3_no78									
p3_no77									
p3_no76									
p3_no75									
p3_no103									

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
p3_no106				.745					
p3_no108				.743					
p3_no105				.739					
p3_no104				.736					
p3_no107				.713					
p3_no123				.712					
p3_no124				.708					
p3_no114				.703					
p3_no122				.678					
p3_no115				.671					
p3_no121				.651					
p3_no118									
p3_no116									
p3_no117									
p3_no120									
p3_no109									
p3_no119									
p3_no112									
p3_no110									
p3_no111									
p3_no113									
p3_no131					.784				
p3_no132					.778				
p3_no130					.775				
p3_no129					.756				
p3_no126					.756				
p3_no127					.746				
p3_no125					.746				
p3_no128					.742				
p3_no134					.721				
p3_no135					.718				
p3_no133									
p3_no137									
p3_no136									
p3_no7							.855		
p3_no8							.728		

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล นางสาวสมคิด สกุลสถาปัตย์

ที่อยู่ 36 ซอยเพชรเกษม 19 ถนนเพชรเกษม แขวงปากคลองภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

สถานที่ทำงาน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ ถนนราชดำเนิน แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2520	สำเร็จศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการมัธยมศึกษา วิชาเอกภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2526	สำเร็จศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (คม.) สาขาจิตวิทยาการศึกษา วิชาเอกจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2530	Certificate in Japanese Language from Osaka University
พ.ศ. 2531	Diploma in School Education from Tokyo Gakugei University

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2518	ครู 2 โรงเรียนคลองโยงเวทีอุปถัมภ์ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2520	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนคลองโยงเวทีอุปถัมภ์ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2528	นักวิชาการศึกษา 4 กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2540	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2542	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ