

ISSN 1513-8410

C M R U

วารสารวิจัย  
ราชภัฏเชียงใหม่



CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

ประจำปี 13 ฉบับที่ 2 เมษายน - กันยายน 2555



# วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่

RAJABHAT CHIANG MAI RESEARCH JOURNAL

ประจำปีี่ 13 ฉบับที่ 2 เมษายน - กันยายน 2555

ISSN 1513-8410

## ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

## ผู้ทรงคุณวุฒิที่กลั่นกรองผลงานทางวิชาการวารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่ ประจำปีที่ 13 ฉบับที่ 2

รศ.ดร.ธเนศ

ศรีวิชัยลำพันธ์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

รศ.จักรภพ

วงศ์ละคร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อ.ดร.กรรณิกา

เจิมเทียนชัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รศ.ดร.วรรณวดี

มัลล้าพอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

รศ.ดร.ประพันธ์

ธรรมไชย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

รศ.สนิท

สัตโยภาส

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ผศ.ดร.ปทุมรัศมี

นาคนิศฐา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ผศ.ดร.ชวิศ

จิตรวิจารณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ผศ.สงวนศรี

วรรณสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

อ.ดร.จิตติมา

กัตัญญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

## บรรณาธิการ

ผศ.มนตรี

ศิริจันทร์ชื่น

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

อ.ดร.จิตติมา

กัตัญญ

รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

ผศ.วิไลลักษณ์

กิตินุตร

รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

## หัวหน้ากองบรรณาธิการ

ผศ.ดร.นครินทร์

พริบไหว

รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

## กองบรรณาธิการ

น.ส.ศิริพร

ริพล

รักษาการหัวหน้าสำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา

น.ส.ณัฐชยาน์

สมาเกตู

นักวิจัย

น.ส.กรทอง

ลีสุวรรณ์

นักวิจัย

นายปรัชญา

ไชยวงศ์

นักวิชาการคอมพิวเตอร์

น.ส.กรรณิกา

ชาซง

นักวิชาการเงินและพัสดุ

นางพิมพ์พรณ

สุญ โย

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

นายชัชวาลุช

สุวรรณ์คำ

เจ้าหน้าที่ธุรการ

## สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

อาคารราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ ชั้น 14 เลขที่ 202 ถ. โขตนา ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300

โทรศัพท์/โทรสาร 0-5388-5950

ข้อความหรือข้อคิดเห็นในวารสารนี้เป็นของผู้เขียนมิใช่ความรับผิดชอบของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



# คำนำ

---

วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นวารสารทางวิชาการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ความรู้ งานวิจัย งานวิชาการและงานวิทยานิพนธ์ของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และสถาบันการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนนักวิจัยทั่วไป มีการพิมพ์เผยแพร่ปีละ 2 ฉบับ (ประจำเดือนตุลาคม-เดือนมีนาคม และเดือนเมษายน-เดือนกันยายน) ดำเนินการเผยแพร่โดยจัดส่งให้สถาบันอุดมศึกษาทุกสถาบัน สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สำนักงานการอุดมศึกษา และหน่วยงานวิจัยต่างๆ การตีพิมพ์ต้นฉบับที่เสนอขอลงตีพิมพ์จะต้องไม่เคยลงตีพิมพ์ในวารสารใดๆ มาก่อนหรือไม่อยู่ระหว่างเสนอขอลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น และต้องผ่านการประเมินกลั่นกรองให้เห็น และตรวจแก้ไขโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนี้ถือเป็นสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ การนำต้นฉบับไปตีพิมพ์ใหม่ต้องได้รับอนุญาตจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และเจ้าของต้นฉบับก่อน ผลการวิจัยและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความต่างๆ เป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความ ทั้งนี้ไม่รวมความผิดพลาดอันเกิดจากเทคนิคการพิมพ์

ในฉบับนี้เป็นปีที่ 13 ฉบับที่ 2 เวลาการดำเนินการอยู่ในช่วงเดือนเมษายน-กันยายน 2555 วารสารฉบับนี้ได้นำเสนอบทความวิจัย 13 เรื่อง มีความเด่น 3 ด้าน คือ บทความเรื่องที่ 1-7 มีความเด่นด้านการพัฒนาการเรียนการสอน บทความเรื่องที่ 8-10 มีความเด่นด้านนวัตกรรมการทำสื่อ และบทความเรื่องที่ 11-13 มีความเด่นในด้านการวิจัยพัฒนาท้องถิ่น

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ขอขอบคุณนักวิจัยทุกท่านที่ส่งบทความวิจัย มาลงในวารสาร และหวังว่าบทความดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในแวดวงวิชาการที่เกี่ยวข้องต่อไป

บรรณาธิการ  
วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่

# สารบัญ

การพัฒนาทักษะการอ่านและเขียนของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่	1
รศ.ดร.เกตุมณี มากมี	
ผลการใช้ชุดการเรียนการสอนจริยธรรมเชิงบูรณาการในรายวิชา การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมสำหรับผู้เรียนระดับอุดมศึกษา	15
รศ.ดร.พรหทัย ตัณจิตานนท์	
การศึกษาประสิทธิภาพของการใช้ ออดิโอ-อาร์ทิกิวเลชันโมเดล เพื่อพัฒนาการออกเสียงเสียดแทรกในกลุ่มนักศึกษาไทย	35
อ.อัมพวรรณ อิมเอมทรัพย์, อ.ดร.พนิตา กุลศิริสวัสดิ์ และอ.ดร.อัญชลี จันทร์เสม	
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง	53
อ.สำเนา หมั่นแจ่ม	
รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	71
อ.จักรปรุพห์ วิชาอัครวิทย์	

<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการยกเลิกรายวิชาเรียนของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2552</p> <p>นางกัญญาภัค เมธีวัฒนากุล และนายราชันย์ จันทร์เที่ยง</p>	89
<p>ผลต่างที่เท่ากันในชุดของลำดับ</p> <p>รศ.ประสิทธิ์ กิจจนศิริ</p>	105
<p>การสร้างสรรค์รูปแบบลักษณะตัวละครการ์ตูนโดยใช้อัตลักษณ์ล้านนา</p> <p>นางสาวระรินทร์ โรจนวัฒนาวุฒิ</p>	115
<p>การพัฒนาสารคดีวิถีทัศน์สะท้อนสภาพสังคมและวิถีชีวิตของแรงงาน ชนเผ่าลาหู่ ในอำเภอเมืองเชียงใหม่</p> <p>นายธนพันธ์ ไชยแก้ว</p>	131
<p>สื่อสารคดี เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน เกิดความตระหนักถึงการอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ</p> <p>นางสาวธีรยา ชมพुरาษฎร์</p>	145
<p>การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนในผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ กรณีศึกษา: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านดอนหลวง ตำบลแม่แรง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน</p> <p>ผศ.มานพ ชุ่มอ่อน</p>	155
<p>การจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อการอุปโภคและบริโภคในพื้นที่ลุ่มน้ำยม จังหวัดแม่ฮ่องสอน</p> <p>อ.สุรศักดิ์ นุ่มมีศรี และคณะ</p>	169
<p>การศึกษาสถานะการดำเนินงานของเมืองน่าอยู่ เทศบาลตำบลแมริม อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่</p> <p>นายชูเชิด ปวนปินตา</p>	185

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง

The Factors of Transformational Leadership of  
Highland Basic School Administrators

อ.ตำนาน หมั่นแจ่ม

ผศ.ดร.สงบ ประเสริฐพันธุ์ รศ.ดร.เกตุมณี มากมี และ รศ.ดร.ระพีพันธ์ โปธิ์ศรี



ผลจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากได้อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 ประการได้แก่ การมีอุดมการณ์ (Ideology) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture) และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 111.25$ , p-value = 0.108, df = 94, RMSEA = 0.019, GFI=0.97, AGFI = 0.96 และ RMR=0.029)

องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือองค์ประกอบด้าน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.82

## ABSTRACT

The purpose of this research was to study the factors of transformational leadership of Highland Basic School Administrators. The research implementation was conducted in three steps. The first step was the identification of the conceptual framework for the research. The analysis of secondary data and all related reviews of literature were included. The second step was the development of the grounded theory. The data was collected through in-depth interviews, unstructured observation, and focus group discussions. The key informants were teachers, students, parents, and the school board committee members. The qualitative data was analyzed with the content analysis method. The third step was testing of the grounded theory. The data was collected by a set of 9-rating scale questionnaire. There were total of 668 key informants. Some 490 of these were Highland Basic School Administrators who efficiently administered the schools on highland. The number of samples was calculated with the Yamane's Simple Random Sampling Method (Yamane, 1970) by the data analysis on the confirmatory factors.

The findings of this study were as the followings.

The result of the grounded development revealed five factors of transformational leadership of highland basic school administrators, which are "Ideology," "Creative thinking," "Role modeling," "Inspiration" and "Participatory working culture."

After checking with the factors of the transitional leadership of the Highland Basic school Administrators, the finding reveals that all were consistent with the empirical data ( $\chi^2 = 111.25$ , p-value=0.108, df=94 RMSEA=0.019, GFI=0.97, AGFI=0.96, RMR=0.029). The most important factor was "Inspiration" with the factor loading value of 0.83. The next highest aspects was "Participatory working culture" the factor loading value of 0.82.



## บทนำ

สภาพภูมิศาสตร์ทางภาคเหนือและภาคตะวันตกส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ภูเขาสูง ปกคลุมไปด้วยป่าต้นน้ำ ลำธารของประเทศ ประชากรที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวมีหลากหลายเผ่าพันธุ์ การดำรงอยู่ของประชากรบนพื้นที่สูงที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านก่อให้เกิดปัญหาการจำแนกสถานะของบุคคล ปัญหาการเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็ว ปัญหาการทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาการสูญเสียเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ปัญหาผู้คนหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย และปัญหาความยากจน (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2545:12; ประกาศิต หงส์วิเศษ, 2545:3) ปัญหาดังกล่าวให้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาบนพื้นที่สูงของรัฐที่ผ่านมายังไม่สามารถจัดการศึกษาให้เท่าเทียมกันอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องมาจาก สภาพบริบทของชุมชนมีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ความเชื่อ และการดำรงชีวิต การใช้ภาษาไทยในการติดต่อสื่อสาร การเดินทางที่ลำบากและทุรกันดาร ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะยากจนทำให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาค่อนข้างน้อย หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ผู้ปกครองไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา ส่งผลให้เด็กออกกลางคันคิดเป็นร้อยละ 15 ของเด็กออกกลางคันทั่วประเทศ การให้บริการด้านการศึกษายังไม่ทั่วถึงมีนักเรียนตกหล่นไม่ได้เข้าเรียนคิดเป็นร้อยละ 38 ของประชากรวัยเรียนที่ตกหล่นทั่วประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552:4) ขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนได้แก่ งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ครูยังมีไม่เพียงพอกับจำนวนห้องเรียน ครูขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และต้องทำภารกิจอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอน รวมทั้งขาดทักษะในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงปีการศึกษา 2544-2549 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551:3)

ท่ามกลางสภาพปัญหาการจัดการศึกษาต่างๆ มากมาย แต่กลับพบว่ามิมีสถานศึกษาจำนวนหนึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำเร็จของสถานศึกษาเหล่านี้มีนักการศึกษาหลายท่านวิจัยแล้วพบว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งความสำเร็จขององค์กรล้วนขึ้นกับภูมิปัญญาและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีสำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อผู้เรียน ครู สถานศึกษาและชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550:1; วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545:2) ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

หรือล้มเหลว คือภาวะผู้นำ (Leadership) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552:35) เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Leithwood & Jantzi, 2009:37-38; Simmons, 2008:247) ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจ ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงเหล่านี้ว่ามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ ถึงแม้จะมีปัจจัยหลายๆ ปัจจัย แต่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสนใจว่าผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารจัดการอย่างไรจึงส่งผลต่อคุณภาพการศึกษานบนพื้นที่สูง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed Method Research) ใช้ระเบียบวิจัยทั้งคุณภาพและเชิงปริมาณซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนแรก** การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินงานโดยวิเคราะห์ที่ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ในประเด็นสภาพปัญหาและบริบทของสถานศึกษา หลักการบริหารสถานศึกษา การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พันธกรณีที่ประเทศไทยมีต่อองค์กรระหว่างประเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีฐานราก เป็นการศึกษาเชิงลึกถึงปรากฏการณ์ในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการดำเนินการดังนี้

**1. กลุ่มเป้าหมาย** ผู้วิจัยเลือกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 แห่ง โดยมีเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่บริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรางวัลยกย่องในด้านการบริหารจากหน่วยงานต่างๆ และมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนบ้านสล่าเจียงตอง โรงเรียนราษฎร์พัฒนา โรงเรียนบ้านเมืองกีด โรงเรียนบ้านวนาหลวง โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา และโรงเรียนอัมพวงวิทยาคม

**2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)** ผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

**2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก** เป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ ณ สถานศึกษาแห่งนั้นจนทำให้สถานศึกษาผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา โดยเฉพาะด้านผู้บริหารผ่านระดับดีขึ้นไปจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในวงรอบที่ 2 ปี 2549-2553 2) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยกย่องหรือได้รับรางวัล จากหน่วยงานต่างๆ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย

**2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม** ประกอบด้วย ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการเลือก ดังนี้ 1) ผู้ให้ข้อมูลหลักปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาแห่งนั้นจนทำให้สถานศึกษาผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา โดยเฉพาะด้านผู้บริหารผ่านระดับดีขึ้นไปจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในวงรอบที่ 2 ปี 2549-2553 2) ผู้ให้ข้อมูลหลักเต็มใจในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย

### **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย**

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมมีจำนวน 3 ชุด ได้แก่**

**1. แนวการสัมภาษณ์เชิงลึก** เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง โดยมีประเด็นคำถามครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาบนพื้นที่สูงที่มีคุณภาพใน 4 ด้านคือ 1) ด้านบริหารวิชาการ 2) ด้านบริหารงบประมาณ 3) ด้านบริหารบุคคล 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

**2. แนวการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง** เพื่อใช้ในการสังเกตผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 2) ครู ในประเด็นเกี่ยวกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหาร เทคนิคและวิธีการบริหารของผู้บริหาร บรรยากาศและพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารกับครู ผู้ปกครอง นักเรียน บุคลากร บรรยากาศและพฤติกรรมในการทำงานของครูกับนักเรียน ผู้ปกครอง

**3. แนวการสนทนากลุ่ม** เพื่อใช้ในการสนทนาผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกได้ดังนี้ 1) ครู 2) คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3) ผู้ปกครองนักเรียน 4) นักเรียน โดยมีคำถามครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาบนพื้นที่สูงที่มีคุณภาพใน 4 ด้านคือ 1) ด้านบริหารวิชาการ 2) ด้านบริหารงบประมาณ 3) ด้านบริหารบุคคล 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ระดับลึก การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม การถอดเทปบันทึกการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มแบบคำต่อคำ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) กำหนดหมวดหมู่ตามประเด็นคำถามหลักในการวิจัย เพื่อนำไปสู่องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการตรวจสอบทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยนำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยมีการดำเนินงานดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มประชากร (Population) ได้แก่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในวงรอบที่ 2 ปี 2549-2553 โดยเฉพาะด้านผู้บริหารผ่านระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน และเป็นสถานศึกษาที่เป็นเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับสูง จำนวน 668 แห่ง จำแนกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา จำนวน 378 แห่ง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา จำนวน 239 แห่ง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจำนวน 51 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยสูตรของทาโร ยามานะ (Yamane, 1970:125) ได้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง จำนวน 490 แห่ง จำแนกสถานศึกษาเป็น 3 กลุ่มได้แก่ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา จำนวน 250 แห่ง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา จำนวน 191 แห่ง และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 49 แห่ง

### 2. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่บริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 490 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) 9 ระดับ ซึ่งจะประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis)

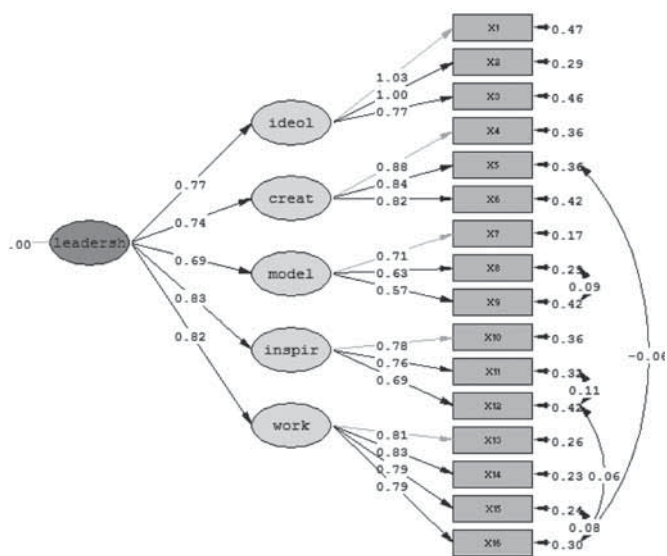
## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นที่สูง 5 ประการ 16 ตัวแปรดังนี้

1. **องค์ประกอบด้านการมีอุดมการณ์ (Ideology)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ
  - 1) การมีจิตอาสาเข้าไปทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทด้วยใจรัก
  - 2) ความเสียสละ เวลา ทริพย์สินส่วนตัว
  - 3) การมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ในการทำงาน
2. **องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ
  - 1) การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ
  - 2) การกล้าตัดสินใจ
  - 3) การมีผลงานใหม่ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า
3. **การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว
  - 1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับ
  - 2) ความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน
  - 3) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม
4. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว
  - 1) การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายคน
  - 2) การกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย
  - 3) การกระตุ้นให้มีขวัญกำลังใจ
5. **การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture)** ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว
  - 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน
  - 2) การสร้างวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย
  - 3) การสร้างทีมงาน
  - 4) การสร้างเครือข่าย

หลังจากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นที่สูง แล้วผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่า ไค-สแควร์ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 111.25 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p\text{-value} = 0.108$   $df=94$ ) นอกจากนี้ ยังมีค่าอื่นๆ ที่ยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.019 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.029 ดังนี้



Chi-Square=111.25, df=94, P-value=0.10816, RMSEA=0.019

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ได้องค์ประกอบจำนวน 5 ประการ 16 ตัวแปร ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ข้อมูล  
โดยเรียงตามลำดับความสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบ  
ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยันดังนี้

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	น้ำหนัก	R <sup>2</sup>
1	การสร้างแรงบันดาลใจ	3	0.83	0.61
2	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	4	0.82	0.64
3	การมีอุดมการณ์	3	0.77	0.60
4	ความคิดสร้างสรรค์	3	0.74	0.57
5	การเป็นแบบอย่างที่ดี	3	0.69	0.41

จากตารางพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่สร้างขึ้นจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์  
แสดงว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน  
บนพื้นที่สูง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวแปร โดยองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.83 มีความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบ  
0.61 รองลงมาเป็นองค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีน้ำหนัก  
องค์ประกอบ 0.82 มีค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบ 0.64 ถัดมาด้านการมีอุดมการณ์  
มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.77 มีค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบ 0.60 และด้านความคิด  
สร้างสรรค์มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.74 มีค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบ 0.57  
ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีน้ำหนัก  
องค์ประกอบ 0.69 มีค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบ 0.41

หากพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านการมีอุดมการณ์  
ตัวแปรที่มีน้ำหนักเรียงจากมากไปน้อย คือ การมีจิตอาสาเข้าไปทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทด้วยใจรัก  
(X1) ความเสียสละ เวลา ทรัพย์สินส่วนตัว (X2) และการมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต  
โปร่งใส ในการทำงาน (X3) มีน้ำหนักเท่ากับ 1.03 1.00 และ 0.77 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักเรียงจากมากไปน้อย คือ  
การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ (X4) การกล้าตัดสินใจ (X5) การมีผลงานใหม่ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา  
ให้ก้าวหน้า (X6) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.88 0.84 และ 0.82 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักเรียงจากมากไปน้อย คือ  
ความเชื่อมั่นและการยอมรับ (X7) ความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน (X8) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม  
(X9) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.71 0.63 และ 0.57 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักเรียงจากมากไปน้อย คือ การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายคน (X10) การกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย (X11) การกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่น (X12) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.78 0.76 และ 0.69 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักเรียงจากมากไปน้อย คือ การสร้างวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (X14) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (X13) การสร้างทีมงาน (X15) การสร้างเครือข่าย (X16) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.83 0.81 และ 0.79 ตามลำดับ

### การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอุดมการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ แนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเช่นเบอร์น (Burn, 1987) เบส (Bass, 1998) เบนนิส และนาไนส์ (Bennis & Nanus, 1985) คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007) พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff, et.al., 1990) และ ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปได้ว่า ผู้นำต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี วางตนได้อย่างเหมาะสม สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจน กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักในงานที่ตนรับผิดชอบ โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นประโยชน์ส่วนรวม กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ ฮอย และมิสเกิล (Hoy & Miskel, 2001 : 414) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรสามารถชี้แจงความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเดิม สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ตาม ในทำนองเดียวกัน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550:39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ลักษณะดังนี้ 1) การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติพงศ์ คล้ายไธทอง (2547) ที่พบว่า การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจูงใจเชิงจิตใจ เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

การมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบแรกที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูงได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาบนพื้นที่สูง ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลทุรกันดาร

การเดินทางยากลำบาก อยู่ภายใต้บริบทของชุมชนที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านภาษา วัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิต ประชากรในชุมชนมีการศึกษาน้อยและค่อนข้างยากจน ทั้งยังไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาเล่าเรียนของบุตรหลาน แต่ให้ความสำคัญกับการดำรงชีวิตตามวิถีของชุมชน อีกทั้งสถานศึกษาบนพื้นที่สูงยังตั้งอยู่บนความขาดแคลนไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ จำนวนครู สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้นอุดมการณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีในตัวผู้บริหารที่ทำให้เกิดความท้าทายเป็นแรงผลักดันในที่ต้องการจะเข้าไปช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับนักเรียนบนพื้นที่สูง ด้วยการกำหนดเป้าหมายใน การทำงาน ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุมเท ถึงแม้จะรู้ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าจะไปไกลเกินกว่าที่จะทำได้ แต่ผู้บริหารเหล่านี้ก็มีความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เจกเช่นกับพระมหากษัตริย์ที่มีความเพียรพยายามว่ายนน้ำเข้าถึงฝั่งแม้ว่ามองไม่เห็นฝั่ง ก็ยังว่ายน้ำต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ,2550:31) สอดคล้องกับเบส และ อโวลิโอ (Bass, 1998:9 -32; Bass & Avolio, 1994:2-6) ซึ่งได้กล่าวว่าผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะเข้าไปทำงานบนพื้นที่สูงจะต้องมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจที่จะขึ้นไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ไม่ใช่หวังเพียงไปรับตำแหน่งเพื่อรอการย้ายเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้นักเรียนเสียโอกาสทางการศึกษาเพราะนักเรียนเหล่านี้ขาดโอกาสอยู่แล้ว

ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะต้องมีความพร้อมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาบนพื้นที่สูงมีความขาดแคลนทั้งทางด้านอาคารสถานที่ ครู สื่อ อุปกรณ์ที่ทันสมัยที่จะมาสนับสนุน นักเรียนขาดโอกาสที่จะเล่าเรียนอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงจะต้องเป็นคนที่คิดนอกกรอบ มีวิธีการแปลกใหม่ที่จะทำให้นักเรียนได้มีโอกาสและได้เรียนอย่างมีคุณภาพ ด้วยการลงพื้นที่สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับบริบทและสถานภาพของสถานศึกษา เรียนรู้ถึงรากเหง้าของประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน หรือวิถีทำงานจากองค์กรอื่น โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมบนพื้นที่สูงที่มีความแตกต่างกัน เป็นการศึกษาตามภูมิสังคมในหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ต้องคำนึงถึงสภาพภูมิประเทศของบริเวณนั้น และสังคมวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัยใจของคนตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ,2550:8) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์และความรู้เดิมของผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา การบริหารวิชาการ การบริหารหลักสูตร การบริหารบุคคล กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ สอดคล้องกับ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549:241) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความพร้อมสูงมากทั้งในด้านบริหารวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เช่นเดียวกับสอดคล้องกับเบส และ อโวลิโอ (Bass,1998 : 9-32; Bass & Avolio,1994: 2-6) ซึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดง



ให้ผู้ตามเห็นถึงความฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง และความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ คิดในสิ่งที่แตกต่าง ไปจากเดิม คิดในมุมมองที่แตกต่างจากคนอื่น โดยมีเป้าหมายเพียงให้นักเรียนได้มีโอกาสและ ได้เรียนอย่างมีคุณภาพ

การเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง จำเป็นต้องมีอุดมการณ์อันแน่วแน่ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้น วิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติทันทีเป็นคนแรก ด้วยความ มุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ในการทำงานร่วมกับคณะครูและผู้ร่วมงาน จนทำให้งานนั้น ประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ ทำให้คณะครูและผู้ร่วมงานเชื่อมั่น ศรัทธา และยอมรับในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย และเต็มใจที่จะ ปฏิบัติตามผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง สอดคล้องกับ คูซส์และ พอสเนอร์ (Kouze & Posner, 2007:15-16) ที่กล่าวว่า การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง คือไม่ใช่เพียงแค่พูด แต่ต้องทำตัวเป็น ตัวอย่าง เช่นการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมที่กำหนดไว้ มีความจริงใจ และตั้งใจที่จะทำได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นชัยชนะเพียงเล็กน้อยก็ตาม โดยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและ เป็นรากฐานสำคัญสำหรับสร้างพันธสัญญา เพื่อชัยชนะอันยิ่งใหญ่ต่อไป การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ครูและผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจ เกิดความรู้สึภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วยนำไปสู่ การปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้อุลริช (Ulrich,1996:125) ยังกล่าวถึงภาวะผู้นำในอนาคต จะประกอบด้วยความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุข

การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นองค์ประกอบที่มีสำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงทั้งนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในความคิดค้น หาวิธีการใหม่มาแก้ปัญหาการทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท จนประสบความสำเร็จ กระตุ้นให้ครู และผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการทำงาน จนทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ทำงานในหน้าที่ของตนเอง ชื่นชมและให้กำลังใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio,1994:2) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจให้เกิด แรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ร่วมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ คิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา สร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไข พยายามสร้างความรัก ความผูกพัน สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อครูและผู้ร่วมงานอย่างให้เกียรติในฐานะคนสำคัญ อย่างเสมอต้นเสมอปลาย สื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงพยายาม เน้นการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นการทำงานแบบครอบครัวซึ่งสอดคล้องกับ ดาฟท์ (Daft,2002:436) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งมั่นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำเน้นเรื่องความร่วมมือ ความเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ใช้วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางที่จะนำไปสู่แผนการดำเนินงาน โดยเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามาวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไข กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของตนเอง จากนั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนเองไปยังครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการประชุมเพื่อหล่อหลอมให้เป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับเบนนิส (Bennis,1989:85) ที่ได้สรุปถึงคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่สำคัญประการหนึ่งคือ การมีวิสัยทัศน์ที่เฉียบคมที่ทำให้คนสนใจ และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรเห็นพ้องด้วยได้อย่างดี เช่นเดียวกับ คูซและพอสเนอร์ (Kouze & Posner, 2007:15-16) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่เป็นอยู่ ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงานและสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันในวิสัยทัศน์ ที่ทำให้เกิดความหวังความเป็นไปได้ที่น่าตื่นเต้นในอนาคต พยายามศึกษาและพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล ชักชวนให้มาร่วมกันทำงาน มอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถพร้อมมอบอำนาจตัดสินใจให้กับทีมงาน แบ่งเวลาให้คำแนะนำทีมงานอยู่เสมอ ร่วมคิดร่วมทำกับทีมงานอยู่ตลอดเวลา ขอความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลายจากทีมงานพร้อมทั้งร่วมกันตัดสินใจทุกครั้ง เมื่อประสบปัญหาในการทำงานผู้บริหารเข้าไปแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี สอดคล้องกับ คอทเตอร์ (Kotter,1996:155) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสิ่งแรกคือความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง จากนั้นสร้างทีมงานโดยเริ่มจากคนไม่กี่คนแล้วค่อยขยายออกไปจนมีผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพิ่มมากขึ้น การสร้างทีมงานที่มั่นคงจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปให้อำนาจกับคนอื่นในการกระทำตามวิสัยทัศน์นั้น วางแผนและสร้างความสำเร็จในระยะสั้น หลอมรวมสิ่งที่ปรับปรุงและรักษาความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง และจัดตั้งวิธีการใหม่ๆ ขึ้นเป็นระเบียบแบบแผนจากนั้นพยายามสร้างเครือข่าย ระหว่างโรงเรียนด้วยกัน หรือหน่วยงานภายในชุมชนและองค์กรอื่นๆ ที่มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนระดมทรัพยากรมาช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและกันบนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับ คอทเตอร์ (Kotter,1996:167) ได้กล่าวไว้ว่า แก่นของการเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจ แต่ขึ้นอยู่กับสร้างเครือข่ายและอิทธิพลมากกว่า

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ที่จะนำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สิ่งแรกที่ต้องมีในผู้บริหาร คือการมีอุดมการณ์ กับความคิดสร้างสรรค์ ที่จะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปไม่ได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีแรงบันดาลใจที่จะมุ่งมั่น คิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการศึกษาบนพื้นที่สูง เพื่อสร้างโอกาสและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ นักเรียนบนพื้นที่สูง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง แรงบันดาลใจให้กับครูและผู้ร่วมงานมากที่สุด ด้วยการสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล กระตุ้น ให้เกิดความท้าทาย และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานตลอดเวลา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะไปดำรงตำแหน่งบนพื้นที่สูงต้องมีการศึกษาสภาพบริบท วัฒนธรรมประเพณี วิถีชีวิตของชุมชนที่ตั้งอยู่ของสถานศึกษาแห่งนั้น ก่อนไปดำรงตำแหน่งเพื่อ สามารถปรับตัวและเข้าถึงชุมชนได้อย่างกลมกลืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงต่อไป

3. ผู้บริหารระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งประถมและมัธยม ควรนำองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ไปใช้เป็นเป็นแนวทางในการนิเทศหรือ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารก่อนไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน บนพื้นที่สูง รวมทั้งเป็นข้อมูลในการให้การสนับสนุนงบประมาณ ให้สวัสดิการและขวัญกำลังใจ ในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารกับการสร้าง แรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืนจนเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา

2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. ทำเนียบชุมชนบนพื้นที่สูง 20 จังหวัดในประเทศไทย พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2545.
- กระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2550.
- ฐิติพงศ์ คล้ายไธทอง. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2547
- ประกาศิต หงส์วิเศษ. การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการที่ดินเพื่อการเกษตรบนพื้นที่สูง: กรณีศึกษาบ้านหล่อโย ตำบลป่าตึง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. การศึกษาพฤติกรรมบริหารจัดการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง. ชลบุรี: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ภูเขาสูงและถิ่นทุรกันดาร. ม.ป.ท., 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2550.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : เพลิน สตุติโอจำกัด, 2551.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วรรณเ็ดคดูเคชั่นจำกัด, 2550.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ. ชลบุรี: วิทยานิพนธ์การศึกษาคุญภักดิ์บัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- Bass, B. M. **Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact.** Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, 1998.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership.** Thousand Oaks: SAGE, 1994.
- Bennis & Nanus. **Leader : The strategies for taking change.** New York : Harper and Row, 1985.
- Bennis, W. **On becoming a Leader.** New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- Burns, J. M. **Leadership : Theory of Leadership.** New York: Harper&Row, 1978.
- Daft, R.T. **The Leadership Experience.** 2<sup>nd</sup> ed. Orlando, FL : Hartcourt College Publishers, 2002.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. **Education administration: Theory, research, and practice.** 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book, 2001.
- Kotter, J.P. **Leading Change.** Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996.
- Kouzes & Posner. **Leadership Challenge.** 4<sup>th</sup> ed. San Francisco : HB Printing, 2007.
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi & Rosanne Steinbach. **Changing Leadership for Changing Times.** Philadelphia : Open University Press, 1999.
- Podsakof, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142, 1990.
- Simmons, Gerald R. **Transformational leadership: Integrated leadership behaviors used in the Killeen Independent School District, Killeen, Texas,** 2008. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1588779081&sid=2&Fmt=2&clientId=73533&RQT=309&VName=PQD> (20 Dec. 2009).
- Ulrich, D. Credibility x Capability. In F., Hesselbein, M., Goldsmith & R, Beekhard. [Eds.]. **The leader of the future: New vision, strategies and practice for the next era (p.217).** San Francisco: Jossey Bass, 1996.
- Yamane, T. **Statistic : A Introductory Analysis.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper and Row, 1970.

## บทปริทัศน์

### องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง

โดย รศ.ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาภาวะผู้นำจึงเป็นจุดรวมของการวิจัยและการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสายเริ่มต้นประมาณสงครามโลกครั้งที่สองที่ได้มีการวิจัยยุคแรกเริ่มเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ (ค.ศ.1904-1948) จนกระทั่งปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประมาณต้น ค.ศ.1967 ได้เริ่มต้นปรับปรุงและพัฒนาวิธีการศึกษาภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่โดยมุ่งการศึกษาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และในปัจจุบันได้มีการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้นเพื่อให้สามารถจะปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง

รายงานผลการวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงเป็นการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วยการมีอุดมการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีอุดมการณ์และความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นอันดับแรกและต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานด้วยการสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล กระตุ้นให้เกิดความกล้าหาญ และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อสร้างแนวทางและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

# CMRU

**CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY**

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
อาคารราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ ชั้น 14 เลขที่ 202 ถ.โชตนา ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300  
โทรศัพท์/โทรสาร 0 5388 5950 <http://www.research.cmru.ac.th>