

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และสมำเสมอ วิทยาการทุกอย่างมีการพัฒนาก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทุกสิ่งต้องมีการปฏิรูปตัวเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมโลก เช่นเดียวกันการพัฒนาสังคมไทยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันมีผลกระทบเชื่อมโยงจากบริบทของสังคมโลก เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร ที่ประเทศไทยมีการติดต่อสัมพันธ์กับประชาคมโลกอย่างกว้างขวาง เพื่อให้สังคมไทยก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้

การศึกษาจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การทำให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาช่วยสร้าง ความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติ ให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัย แล้วนำความรู้ความเข้าใจมาใช้แก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสรรคชีวิตและสังคมที่ดีขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาให้ได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะ ย่อมมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายได้ให้อำนาจไว้ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดหมายสำคัญที่จะทำให้ สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม

การเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัตินี้ถือเป็นการปฏิรูปการศึกษารั้งใหญ่ ซึ่งเป็นการปฏิรูปทั้งระบบและการปฏิรูปจะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายด้าน แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดคือ ผู้บริหารขององค์การ ซึ่งนับว่า

มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและการดำเนินการขององค์การเพราะจะทำให้ทุกส่วนขององค์การสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ผู้บริหารเปรียบเสมือนเสาหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนร่วม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งอย่างมาก สมรรถภาพของผู้บริหาร เป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหาร สถานศึกษาจะเป็นสิ่งช่วยให้การจัดการศึกษานั้นสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 8)

การบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ คือต้องมีภาระแนวทางเทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2550, หน้า 39) หน่วยงานหรือองค์การใดจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ (ชาวี มณีศรี, 2542, หน้า 149)

การบริหารงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองทำให้ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานหลายแห่งต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและสถาบันว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยมีการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การในปัจจุบัน มีการคาดคะเนความต้องการในอนาคตและปรับองค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตอบสนองเช่นนั้น จึงเป็นภาระอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหาร เนื่องจากต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการและแผนการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารต้องใช้ยุทธศาสตร์หลายๆ อย่างและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งก็คือ การมีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 10) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและสมาชิกในองค์การมีความเต็มใจที่จะทำงาน อย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าองค์การที่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ (ธวัช บุญยมณี, 2550) ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเอง

อย่างไรก็ตามการที่ผู้นำจะใช้หลักการ ทฤษฎีในการบริหารงานเพียงอย่างเดียวย่อมไม่เกิดผลในทางที่ต้องการเท่าใดนักดังที่เห็นกันอยู่บ่อยๆ ว่าทำไมผู้นำบางคนสามารถเอาชนะใจผู้ร่วมงาน จนทำให้เกิดความผูกพัน ยอมทุ่มเทให้กับการทำงานแบบถวายชีวิตทำให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ทำไมในทางกลับกันผู้นำบางคนกลับไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานซึ่งทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นไปอย่างเฉื่อยชา ไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิผลมีความเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Murphy, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Weber (1989 อ้างถึงใน Fair, 2001) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จ (Successful School) นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลพบว่า มีพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำมาตามลำดับจนมีแนวคิดทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงมากที่สุดคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำย่อมไม่เกิดขึ้นกับบุคคลคนเดียว อย่างต่ำต้องเกิดกับคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ภาวะผู้นำจึงถือว่าสำคัญและเป็นความรับผิดชอบของผู้ในกลุ่มหรือองค์การในการชักจูงใจคนและเป้าหมายของการดำเนินงานและการมีภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มตัดสินใจสั่งการน้อยที่สุด แต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็นผู้รับรู้อะไรและประสานงาน ผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวกเพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นผู้นำมากกว่าเป็นผู้ตาม ส่วนการทำงานจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำซึ่งกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิรูปปรับเปลี่ยนทั้งระบบการศึกษาและการจัดการศึกษาคือ ผู้บริหารโรงเรียน (อรรถพร พงษ์วาท, 2540)

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้จัดโครงการประชุมสัมมนาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อนและหลังเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาค้นคว้าต้องการศึกษาว่าผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่สามารถจะสะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้อย่างดีที่สุดก็คือ ครูผู้สอน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ของครูและขนาดโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกดังนี้

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก และผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกับคุณภาพนักเรียนต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งประกอบด้วยลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ เบิร์น (Burn, 1978) แบลและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1985) ทิชี และ อูริช (Tichy & Ulrich, 1990) เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เศวานิต เศวานานนท์, 2542 หน้า 119-121) โรเบิร์ต (Robert อ้างถึงใน เศวานิต เศวานานนท์, 2542 หน้า 119-121) และแนวคิดของเลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996 pp. 512 -534 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2549, หน้า 35) นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้านคือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

4. การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning)
5. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized Consideration)

2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกจาก 39 โรงเรียน เป็นจำนวน 1636 คน โดยจำแนกเป็นครูผู้สอนจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 446 คน ครูผู้สอนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 262 คน ครูผู้สอนจากโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 444 คนและครูผู้สอนจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 484 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนจากโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 39 จำนวน 313 คน โดยเทียบจำนวนจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 81) จำแนกเป็นครูผู้สอน จากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 85 คน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ 50 คน จากโรงเรียนขนาดกลาง 107 คน และจากโรงเรียนขนาดเล็ก 71 คน

3. ด้านตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ประสบการณ์ของครู

- 1) น้อยกว่า 10 ปี
- 2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดโรงเรียน

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่
- 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ใน 5 ด้าน ดังนี้

3.2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision)

3.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

3.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

3.2.4 การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitating Organizational Learning)

3.2.5 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized Consideration)

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา รวมทั้งความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยมุ่งหวังให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

2. **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยมุ่งใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาจนเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี โดยมีการแสดงออกใน 5 ด้านดังนี้

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดภาพในอนาคตขององค์การ อธิบายและสร้างความเข้าใจ ให้ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน และยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้น สำเร็จตามเป้าหมาย มีความเหมาะสมกับองค์การ ถูกกับเวลาและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติในองค์การ โดยผู้นำเป็นผู้บริหารความฝันแห่งวิสัยทัศน์นั้น

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความท้าทายในเรื่องงาน โดยผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่

ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กรและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

2.4 การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) หมายถึง การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคลิกลักษณะต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องให้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ มองความผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร กระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเองและสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

2.5 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศการให้การสนับสนุน คำนึง

ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพจน์ของผู้นำเสนอให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนอาจได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และส่งเสริมผู้ตามให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยที่ผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

3. **ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 และรวมถึง ผู้รักษาการในตำแหน่งนั้นๆ ในกรณีที่เป็นตำแหน่งว่างด้วย

4. **โรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

5. **ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครู รวมถึงครูผู้ช่วยที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

6. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2500 คนขึ้นไป

7. **โรงเรียนขนาดใหญ่** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1500-2499 คน

8. **โรงเรียนขนาดกลาง** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 -1499 คน

9. **โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1- 499 คน

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ประสพการณ์ที่แตกต่างกันของครูผู้สอน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

2. ขนาดโรงเรียนมีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน