



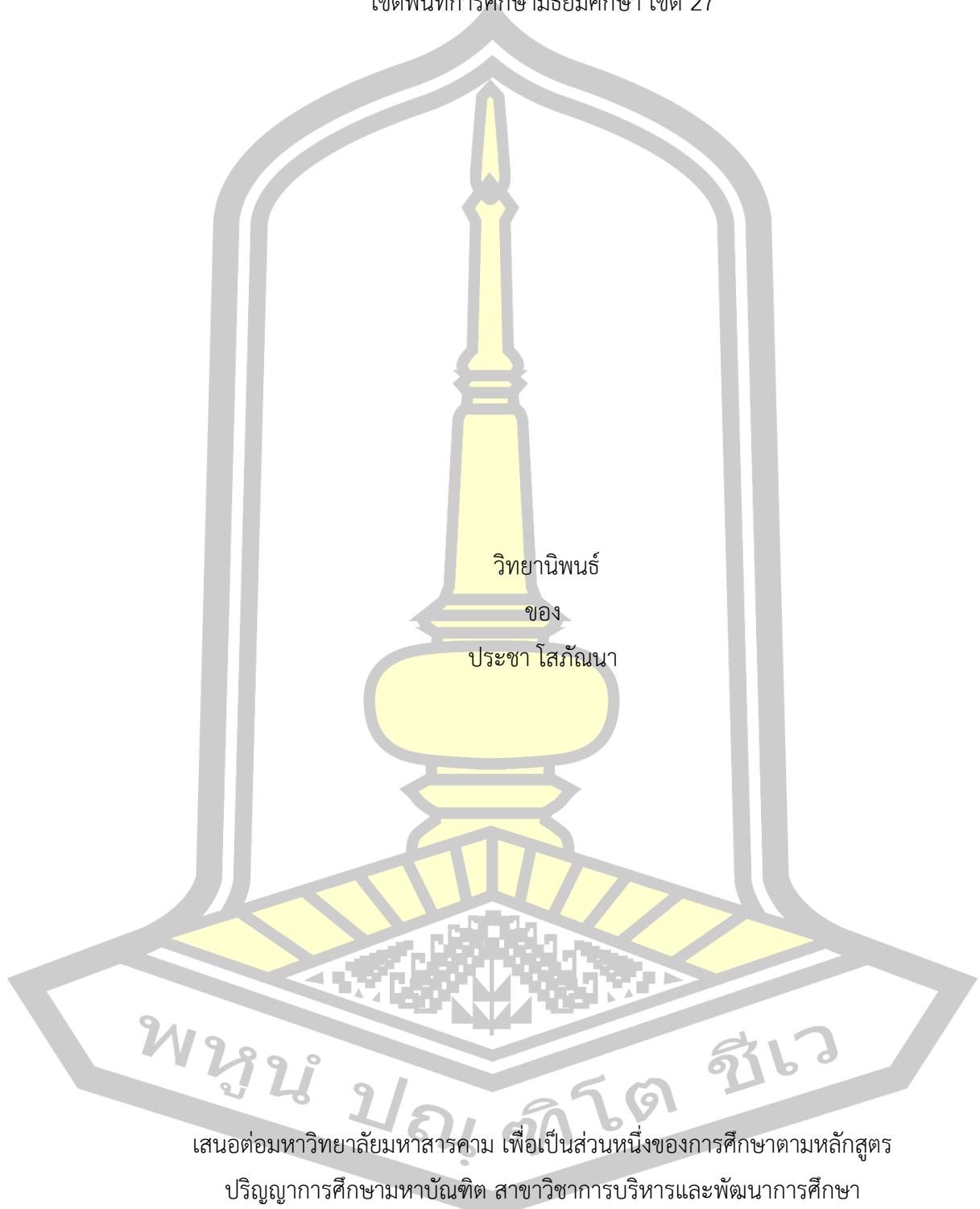
การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

วิทยานิพนธ์
ของ
ประชา โสภณนา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

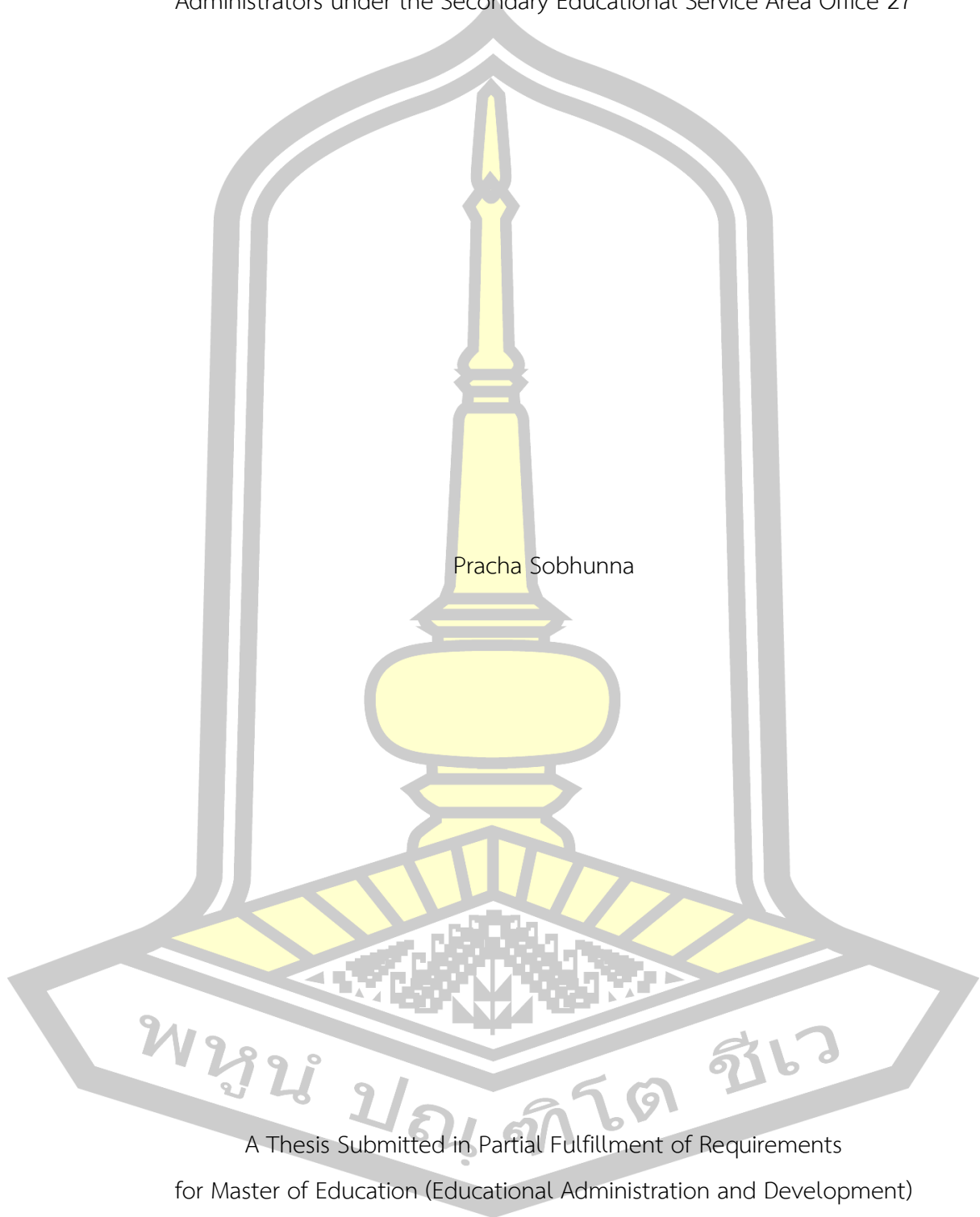
การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development Guidelines to Transformational Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27



Pracha Sobhunna

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายประชา โสภักดิ์แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์)

กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

| | | | |
|-------------------------|---|-------------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง | การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | | |
| ผู้วิจัย | ประชา โสภณนา | | |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธวา คามดิษฐ์ | | |
| ปริญญา | การศึกษามหาบัณฑิต | สาขาวิชา | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม | ปีที่พิมพ์ | 2563 |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 336 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนาแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตาม

ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 2

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และลำดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ 32 แนวทาง ผลการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบของแนวทางมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



| | | | |
|-------------------|---|--------------|--|
| TITLE | The Development Guidelines to Transformational Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 | | |
| AUTHOR | Pracha Sobhunna | | |
| ADVISORS | Assistant Professor Sinthawa Khamdit , Ed.D. | | |
| DEGREE | Master of Education | MAJOR | Educational Administration and Development |
| UNIVERSITY | Maharakham University | YEAR | 2020 |

ABSTRACT

The present study aimed 1) to investigate the current situations, desired situations and needs of transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 2) to develop the guidelines to transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27. There were 2 phases of the study ; phase 1 was the study related to the current situations, desired situations and needs of transformational leadership of School administrators. The sample of the study were 336 School directors, Vice directors and Teachers under the Secondary Educational Service Area Office 27 who were selected by stratified random sampling. The instrument used to collect data was the questionnaire which was 5 rating scale. Phase 2 was the Development Guidelines to transformational leadership of School administrators. The sample of the study related to the guidelines were 3 administrators who were selected by purposive sampling. The sample of evaluation the guidelines were 7 people comprised of School administrators who were selected by purposive sampling. The instruments used in the study were questionnaire and evaluation covered the possibility of the guidelines. The statistics used consisted of percentage (%), mean (\bar{x}) and standard deviation (S.D).

The results revealed that

1. The results of the study related to the current situations of transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 shown that overall elements were rated in more level, Mean of each element could be ordered respectively as follows; Individualized Consideration, Idealized Influence, Inspiration Motivation and Intellectual Stimulation.

The results of the study related to desired situations of transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 indicated that overall elements and each element were rated in the most level. Mean of each element could be ordered respectively as follows; Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspiration Motivation and Intellectual Stimulation.

The results of the study related to needs of transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 could be ordered respectively depending on the most needed as follows ; Intellectual Stimulation, Inspiration Motivation, Idealized Influence and Individualized Consideration.

2. The guidelines to transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 consists of 4 parts 32 guidelines. The result of guidelines to transformational leadership of School administrators revealed that overall elements and each element of the guidelines were appropriate and possible rated in the most level.

Keyword : Developing a Guidelines, Leadership, Transformational Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและการช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธรรนามวรรณ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร กรรมการสอบ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ความเมตตา ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ คำแนะนำต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้บริหารการศึกษาที่ให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

ขอขอบคุณ เพื่อนพี่น้องนิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รุ่น พ.31 ทุกคน ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้กำลังใจ ให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

กราบขอบพระคุณ คุณแม่ประยูรรัตน์ คุณพ่อประจักษ์ ไสภัณนา ครอบครัวไสภัณนา และครอบครัววิชาสวัสดิ์ทุกคน ที่ให้กำลังใจ สนับสนุน ส่งเสริมผู้วิจัยอย่างเต็มที่มาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ให้มีสติปัญญา ความรู้และคุณธรรมอันเป็นสิ่งชี้้นำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

ประชา ไสภัณนา

พนุน ปณ ทิโต ชเว

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ฉ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ช |
| สารบัญ..... | ฌ |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| สารบัญภาพประกอบ..... | ท |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ภูมิหลัง..... | 1 |
| คำถามการวิจัย..... | 4 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 4 |
| ความสำคัญของการวิจัย..... | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 5 |
| กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... | 6 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 7 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 10 |
| แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... | 10 |
| การเสริมสร้างภาวะผู้นำ..... | 37 |
| แนวทางและการพัฒนาแนวทาง..... | 44 |
| การประเมินความต้องการจำเป็น..... | 47 |
| บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27..... | 51 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 62 |

| | |
|--|-----|
| งานวิจัยในประเทศ..... | 62 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 67 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 71 |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27..... | 73 |
| ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27..... | 79 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 85 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 85 |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 85 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 86 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 129 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 129 |
| สรุปผล..... | 129 |
| อภิปรายผล..... | 135 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 139 |
| บรรณานุกรม..... | 141 |
| ภาคผนวก..... | 149 |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 150 |
| ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 174 |
| ภาคผนวก ค ตัวอย่างภาพประกอบ..... | 180 |
| ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์..... | 183 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 211 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตาราง 1 การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 30 |
| ตาราง 2 สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 31 |
| ตาราง 3 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 36 |
| ตาราง 4 สรุปข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 | 52 |
| ตาราง 5 รายการประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 73 |
| ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 74 |
| ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและรายด้าน | 86 |
| ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 87 |
| ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ | 89 |
| ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้าน การกระตุ้นการใช้ปัญญา | 90 |
| ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 92 |

| | |
|---|-----|
| ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและรายด้าน..... | 94 |
| ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... | 95 |
| ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... | 97 |
| ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา..... | 98 |
| ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... | 99 |
| ตาราง 17 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | 101 |
| ตาราง 18 แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | 113 |
| ตาราง 19 สรุปแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27..... | 117 |
| ตาราง 20 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและรายด้าน..... | 121 |
| ตาราง 21 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา..... | 122 |

ตาราง 22 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 124

ตาราง 23 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ 126

ตาราง 24 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึง
 ความเป็นปัจเจกบุคคล 127

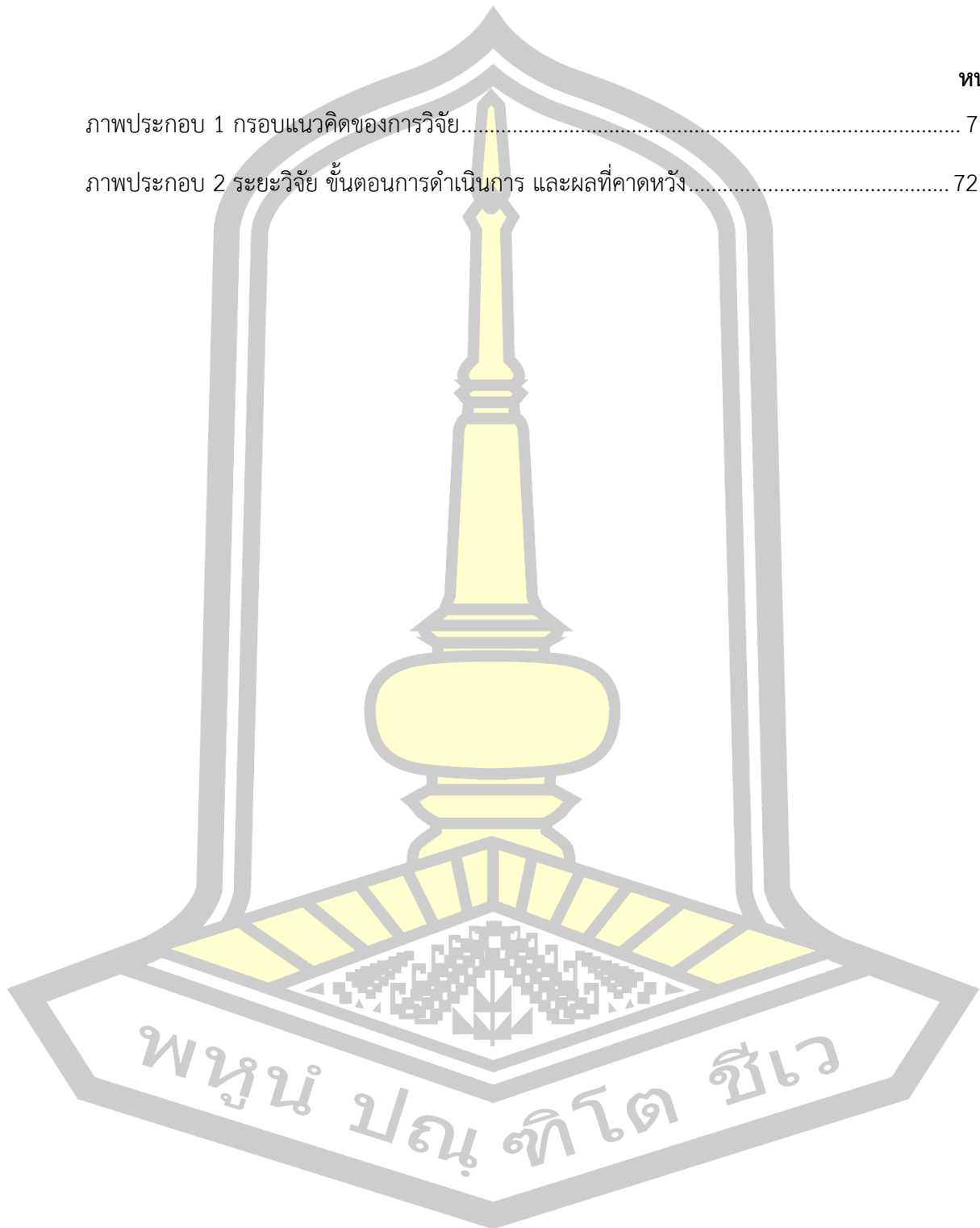
ตาราง 25 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน 175

ตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27..... 178



สารบัญภาพประกอบ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย..... | 7 |
| ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง..... | 72 |



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม และการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นับเป็นจังหวะเวลาที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพ การพัฒนาโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงตั้งแต่ปี 2558 และโครงสร้างประชากรจะเข้าสู่สังคมสูงวัย อย่างสมบูรณ์ภายในสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมก็ร่อยหรอเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจและผลกระทบร้ายแรงต่อคุณภาพชีวิตประชาชน ในขณะที่การบริหารจัดการภาครัฐยังด้อยประสิทธิภาพ ขาดความโปร่งใส และมีปัญหาคอร์รัปชันเป็นวงกว้าง จึงส่งผลให้การผลักดันขับเคลื่อนการพัฒนาไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เต็มที่ บางภาคส่วนของสังคมจึงยังถูกทิ้งอยู่ข้างหลัง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

แนวโน้มการบริหารการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล จำเป็นต้องกำหนดหลักการ กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษา ที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน

มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการ
แนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
เพิ่มความเข้มแข็งให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นการนำ
นโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สุธรรม ธรรมทัตตานนท์, 2554)

ภาวะผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ซึ่งการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้อง
มีภาวะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจน แสดงถึงพลังแห่งอำนาจในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุ
เป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่าง และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ
ในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) นอกจากนี้ผู้นำยุคใหม่ยังต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ
ที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต ดังนั้นผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับ
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งระบบนั้นคือ
การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์กร (Organizational
effectiveness) ขณะเดียวกันควรมีการฟื้นฟูและพัฒนาความสามารถของสมาชิก ในองค์กร
เพื่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร (Individual effectiveness) (Certo and Certo, 2006)
การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือเพื่อความเป็นเลิศ
ขององค์กรนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ ดังนั้นองค์กรที่กำลังมี
การเปลี่ยนแปลงจึงต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำมืออาชีพและมีภาวะผู้นำ
ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน (Liu, Zhu and Yang, 2010) สอดคล้องกับ Yaghoubipoor
และคณะ (2013) ที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในสังคม โดยระบุว่าบุคลากรขององค์กรที่มี
ความสำคัญในทุกระดับของสังคม คือ บุคลากรที่มีความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อการอยู่รอด
สวัสดิภาพ และความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างเช่น การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based
management) ที่เน้นประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่เกิดขึ้นจากภูมิปัญญา ความคิดอ่านและ
แนวทางปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Guay (2011)
ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน จะเห็นได้ว่าสมรรถนะของผู้นำเป็นดัชนีบ่งชี้
ความสำเร็จของการบริหารจัดการที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำจึงเป็น
เสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทของผู้บริหารมี
ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธี
ปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา
มาก โดยเฉพาะในด้านวิชาชีพเพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษา และระบบสังคม
การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม
รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการจัดการ
ศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2549)

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ทุกองค์กรและในประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือเอเชีย สำหรับในเอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ สำหรับในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มผู้บริหารและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีหน้าที่จัดการศึกษาตามภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสำหรับนักเรียนในเขตพื้นที่บริการ มีสถานศึกษาในสังกัด 60 โรงเรียน โดยดำเนินการให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากรายงานผลการดำเนินงานพบว่ามีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐาน (O-NET) 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักในภาพรวมสูงขึ้น แต่ยังไม่สามารถดำเนินการให้เพิ่มสูงขึ้นได้ร้อยละ 5 ขึ้นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ด้านโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีอัตราการออกกลางคัน คิดเป็นร้อยละ 0.25 ซึ่งยังไม่สามารถดำเนินการลดอัตราการออกกลางคันได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 0 และนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ไม่ได้เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 0.26 3) ด้านการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 3 ระดับดีเยี่ยมคิดเป็นร้อยละ 55 และอยู่ในระดับดีคิดเป็นร้อยละ 45 เมื่อพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ยังขาดแคลนครู จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 5.17 ซึ่งมีโรงเรียนบางแห่งยังขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา และครูสอนไม่ตรงตามวุฒิ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27, 2561)

จากรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายการจัดการศึกษา แสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถ เพื่อนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อนำผลการศึกษา

ไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อเป็นข้อสนเทศในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
2. ได้แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่จะประโยชน์สำหรับสถานศึกษา และหน่วยงานที่มีบทบาทเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 2,638 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 336 คน โดยการเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยการศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการศึกษาในระยะที่ 2 นำมายกร่างแนวทาง และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยได้ยึดตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543), วิโรจน์ สารรัตน์ (2548), Bennis และ Nanus (1985), Bass (1997), Mcshane และ Glinow (2000), Rafferty และ Griffin (2004), Bass และ Avalio (2004), Bass และ Riggio (2006)

2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

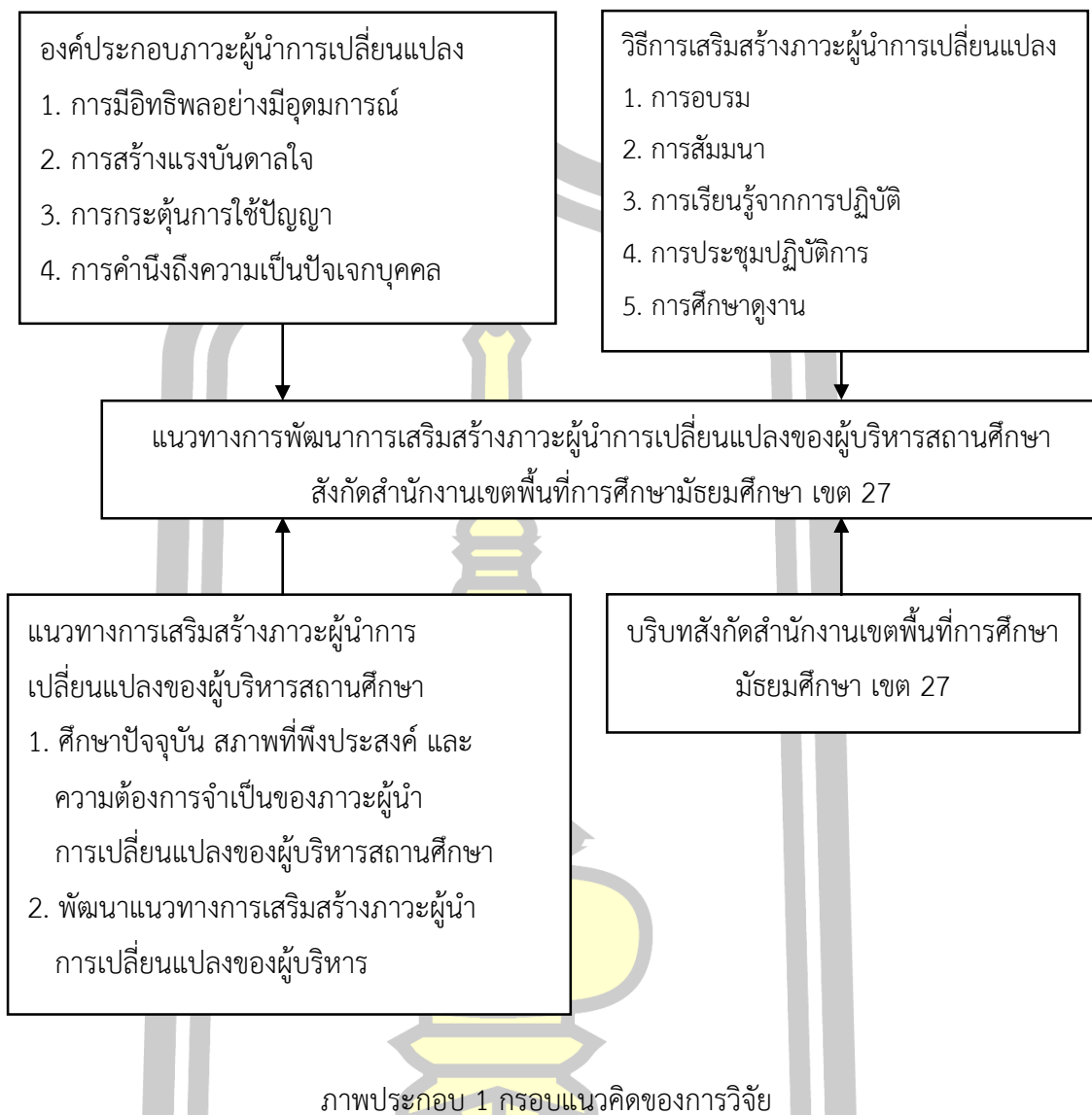
การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยึดหลักการเสริมสร้างจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่ามีกรอบแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา ดังนี้ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ และ 5) การศึกษาดูงาน โดยผู้วิจัยได้ยึดหลักการ แนวคิด และทฤษฎีของ Megginson (1972), McCauley (1986), Bolam (1994), Dubrin (2004), Anderson และคณะ (2010)

3. การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ในเชิงบวก ซึ่งให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับ นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบ หรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก มีคุณธรรม จริยธรรมที่สูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ตาม ว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตาม ภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณที่มึน มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติ เชิงบวก

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการ แก้ปัญหา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับ ความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตน ในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อ เสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบุคคลและองค์กร

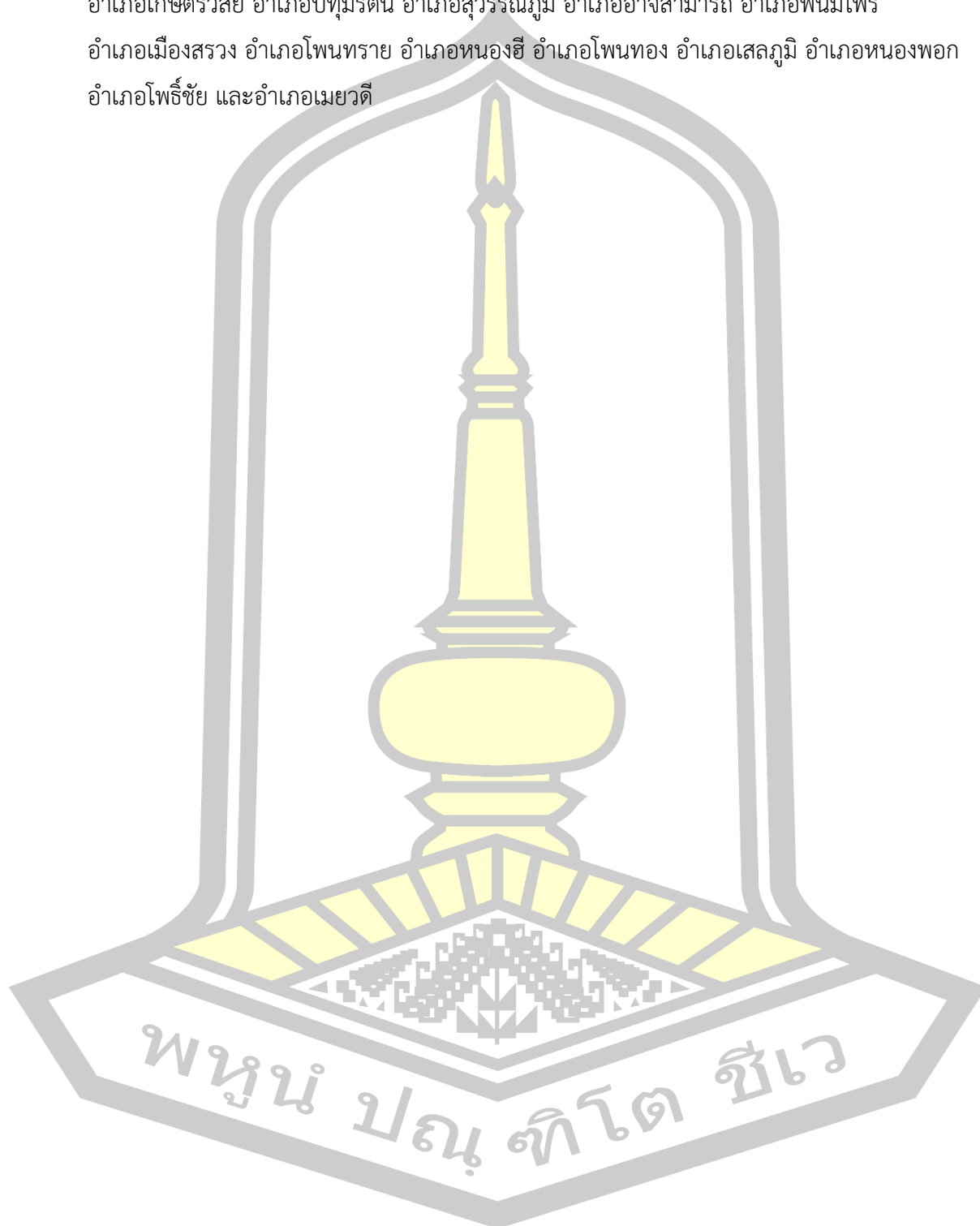
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

4. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

5. ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียน การสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษา ที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ครอบคลุม 20 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอราชบุรี

อำเภอจตุรพักตรพิมาน อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหาร อำเภอเชียงขวัญ อำเภอทุ่งเขาหลวง
อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตน์ อำเภอสวรรณภูมิ อำเภออาจสามารถ อำเภอพนมไพร
อำเภอเมืองสรวง อำเภอโพนทราย อำเภอหนองฮี อำเภอโพนทอง อำเภอเสลภูมิ อำเภอหนองพอก
อำเภอโพธิ์ชัย และอำเภอเมยวดี



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ
3. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง
4. การประเมินความต้องการจำเป็น
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จะไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเข้าใจที่ตรงกันและแรงผลักดัน การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากผู้นำขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้ ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้องค์กร มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นและยั่งยืนต่อไป

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความสำเร็จของงานในองค์กร เป็นภารกิจหลักที่สำคัญของผู้นำที่จะต้องดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ จากการศึกษาดูเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหาร

ในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายแผนงานเป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

รตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม มีความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคล ในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่นและสามารถที่จะจูงใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติและดำเนินการโดยใช้กระบวนการ สื่อความหมาย จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จำเนียร พลหาญ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตาม เพื่อที่จะร่วมมือทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ใ้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติตาม เกิดความพยายามในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่างมาบูรณาการ สร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนนั้นต่างก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะต่างก็เพียงบางคน มีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ และการเป็นผู้นำ

มิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียวย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำ
ที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2546)

1. รู้หลักการ คือ การรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้นำต้องรู้
ต้องชัดแล้วก็ตั้งมั่นตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้
2. รู้จุดหมาย คือ จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้และมีความมุ่งมั่น
แน่วแน่จะให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบกระทั่ง
3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม
มีความถนัดสติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้อง
ตรวจสอบตนเองและเตือนตนเองได้อยู่เสมอเพื่อการปรับปรุงตัวเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะ
ที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนพอดี และต้องรู้ว่าในการกระทำกิจการนั้น ๆ มีองค์ประกอบ
หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสม
ของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือทำตอนไหน เวลาไหน และจะทำอะไร อย่างไร จึงจะเหมาะกับสถานการณ์
นั้น ๆ

6. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง เช่น รู้สังคมโลก
รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร
เมื่อรู้ความต้องการก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องหรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เรา
ไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและ
ได้ผล ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลนั้น ๆ

สีปพนนท์ เกตุทัต (2540) ได้ให้ความเห็นว่าผู้ที่มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จ
ในหน้าที่การงานได้นั้น โดยพื้นฐานต้องประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นคนเก่ง คือ มีความแม่นยำ เที่ยงตรง ซื่อสัตย์ สุจริตในวิชาชีพ
และวิชาการ
2. เป็นคนดี จะต้องมีความมีวินัยในตนเอง รับผิดชอบและซื่อสัตย์สุจริต
3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยมุ่งที่เป้าหมายและมุ่งผลงานส่วนรวม
4. มีความกล้า คือ กล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ มีความเป็นตัวของตัวเอง
และมีความกล้าหาญทางจริยธรรม
5. อุตทน ทั้งต่อการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ต่ออุปสรรคปัญหา
และมีความมุมานะพากเพียร

6. บริหารจัดการเป็นโดยอาศัยพื้นฐานจากการเข้าใจระบบ วางแผนเป็นและ รู้จักวางลำดับและประมาณงานเป็น

7. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ ทั้งโดยมุมมองในระดับกว้างไกลและลึกซึ้ง

8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

9. เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร จะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

McCaughey (1998) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำ และกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือระดับองค์กร แต่เป้าหมายอันดับแรกคือการพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่า บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำ จะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรมแต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก บางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ จะเห็นว่าการเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานให้มีคุณสมบัติที่ดีเกิดขึ้น มีการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม และต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจึงจะเห็นผลชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า Transformational leadership นักวิชาการได้ให้ความหมายต่าง ๆ กันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปริวรรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สุธรรม ธรรมทัศนายนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

Yukl (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

Fullan (2006) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ควรมีการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) และการทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ในเชิงบวก ซึ่งให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับ นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ซึ่งจะมีระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันประกอบด้วย 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนอง

ความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามเปลี่ยนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายล่างสุดของแกน ระดับที่สูงขึ้นมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass (1985) ได้นำไปพัฒนาเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้นำในองค์กรในสังคม กรอบแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลำดับต่อเนื่อง ซึ่ง Bass เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ หรือ Full Range Leadership Model ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบ 9 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence-Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Idealized Influence-Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

รูปแบบที่ 1 ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย

1. วางเฉย/ตั้งรับ

รูปแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

1. ให้อำนาจตามสถานการณ์
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

รูปแบบที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม
3. การสร้างแรงบันดาลใจ
4. การกระตุ้นทางปัญญา
5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำ ๆ เดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและเป็นเอกลักษณ์ของผู้คน Bass เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากคามมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม การผสมผสานทั้ง 3 องค์ประกอบทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน

Tichy และ Devanna (1990) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เช่นเดียวกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย และต้องมีเป้าหมายคือการเป็นผู้ชนะ โดยสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุด
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้ผู้ติดตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยผิดพลาดไว้เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Bass (1997) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบที่มีความสำคัญแตกต่างกัน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : || or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำผ่านวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนผ่านวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแนวทางในการแก้ปัญหาในหน่วยงานเป็นข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำ

Marshall และ Molly (2003) ได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบของปัจจัยที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำ (Leadership That Matters) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก และ 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านพฤติกรรม

- 1.1 ด้านการสื่อสาร
- 1.2 ด้านความไว้วางใจ
- 1.3 ด้านความเอาใจใส่ดูแล
- 1.4 ด้านการสร้างโอกาสหรือความเสี่ยง

องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านลักษณะพิเศษ

- 2.1 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.2 ด้านการกำหนดตำแหน่งการมอบอำนาจ
- 2.3 ด้านวิสัยทัศน์หรือขีดความสามารถด้านกระบวนการเรียนรู้
- 2.4 ด้านบริบทองค์กรหรือวัฒนธรรม

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามหรือปฏิบัติได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน ทำให้งานที่ทำนั้นมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เมื่อเกิดความคิดริเริ่มและการโน้มน้าวหรือชักจูงให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ ผู้นำจะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงที่จะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจจุดแข็ง และจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้
4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน จะให้เหตุผลที่คนโต้แย้งได้ยากมาสนับสนุน มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น
5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ โดยเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน ปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการทำงานร่วมกัน
6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่ายได้

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ตีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นต้นแบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกันสามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงและมีประสิทธิภาพ เพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และดึงสปิริตรวมถึงสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม หล่อหลอมผลานความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน

Bennis และ Nanus (1985) คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้จัดการแบบแลกเปลี่ยน คือการทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบ 4I มีดังนี้

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) เน้นการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

Fullan (2002) ได้เสนอองค์ประกอบ ผู้นำของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral Purpose) ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก ผู้รับบริการและชุมชน โดยที่ผู้นำกระตุ้นและพยายามสร้างแนวคิดเชิงบวกให้กับผู้ตาม อันจะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในระยะยาว

2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ให้แก่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการหลอมรวม การเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และสุดท้ายจะเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงแทรกตัวอยู่ในสถาบันอย่างยั่งยืน

3. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Relationships Building)

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

4. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กร

5. ความสามารถในการสร้างความเชื่อมโยง (Coherence Making) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจและสร้างความเชื่อมโยงในแต่ละส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นความสำเร็จขององค์กร และสร้างความต่อเนื่องระหว่างการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร ภายใต้องค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือผู้นำจะต้องปฏิบัติอย่างมีพลัง (Energy) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และมีความหวัง (Hope)

Mcshane และ Ginow (2000) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่จะเกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่า และให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก ผู้นำกระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามเห็นภาพมโนภาพที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรมีการนำไปปฏิบัติและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modeling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลา หรือการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้น

4. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น ผู้นำต้องสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริม เพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Bass และ Avolio (2004) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้นำจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ตามปฏิบัติงานและยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของผลตอบแทน ผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ตาม เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้อิทธิพลในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่ม ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำ ยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น พลังอำนาจ และมีแนวความคิดและจริยธรรมที่

สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิก ให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูด เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของบุคคลที่จะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นประสิทธิภาพในที่ทำงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การตั้งเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหาโดยการใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความท้าทาย พยายามออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ แก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิก ผู้นำยินดีที่จะรับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณาในมุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ไว้ตายตัว หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากจนเกินไป จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือการค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ขององค์กร

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ

ของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค มากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในทางที่ จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) เป็นพฤติกรรม ของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออกหรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนด เป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่าง ชัดเจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความ พยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความ รับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาส เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders followers) คือการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและ ผู้ตามแบบสองทาง ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่ผู้ตามก็สามารถ แสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็น และผู้นำที่ดีก็สามารถที่จะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) คือกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิด เพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่ การปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) และมีความท้าทาย นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรใด ๆ จะต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าทันสมัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่ม ผู้นำจะแสดงออกถึงภาวะผู้นำและช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จด้วย

Bennis และ Nanus (1985) จากการศึกษาพบคุณลักษณะของผู้นำ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-Empowered Leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และคำนิยามอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้ง จึงนำไปสู่คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ 4I คือ

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) และการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring)

Bass (1997) แนวคิดของแบบสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละ องค์ประกอบ ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : || or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นตัวอย่างที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ คือต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้หลักการเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ

เพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจเป้าหมายขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานหรือหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยแนวความคิดแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของสมาชิกทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่ในความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้

ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านที่มีความจำเป็น และความต้องการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ

Rafferty และ Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง
2. การสื่อสารเชิงดลใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น
3. ผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล
4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตาม พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์
5. การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนหรือคำชมเชยแก่ผู้ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงใน ส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's” ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเองและใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุจุดประสงค์ตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้

ความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำแล้วยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจ มีแนวทางในการคิดและจริยธรรมที่สูง และ
- 2) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมีทัศนคติในด้านบวก เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในที่ทำงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิด และสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ผู้นำจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือการค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การ

สื่อสารแบบสองทางและการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ โดยมี Burn และ Bass เป็นสองท่านที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering)

การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | รัตติกาล จงวิศาล (2543) | วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) | Bennis และ Nanus (1985) | Bass (1997) | Rafferty และ Griffin (2004) | Bass และ Avolio (2006) | Bass และ Riggio (2006) | ความถี่ |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|---------|
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | / | / | / | / | | / | / | 6 |
| การสร้างแรงบันดาลใจ | / | | / | / | | / | / | 5 |
| การกระตุ้นการใช้ปัญญา | / | | / | / | / | / | / | 6 |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | / | / | / | / | | / | / | 6 |
| การสื่อสารวิสัยทัศน์ 1 | | | | | / | | | 1 |
| การสื่อสารเชิง دلใจ 2 | | | | | / | | | 1 |
| ภาวะผู้แข่งขันสนับสนุน 4 | | | | | / | | | 1 |
| การสรรเสริญบุคคล 4 | | | | | / | | | 1 |
| การเป็นผู้นำและผู้ตาม 1 | | / | | | | | | 1 |
| การกำหนดเป้าขององค์กร 1 | | / | | | | | | 1 |
| การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 1 | | / | | | | | | 1 |

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิเคราะห์ เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยวิเคราะห์จากค่าความถี่ พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความถี่สูงสุด มีค่าเท่ากับ 7 รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความถี่เท่ากับ 6 และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความถี่เท่ากับ 5 ผู้วิจัยจึงได้เลือกเป็น องค์ประกอบหลัก 4 แล้วนำองค์ประกอบที่เหลือซึ่งมีความใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กันกับ องค์ประกอบหลักมาผนวกรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยนำองค์ประกอบด้านการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตาม ด้านการกำหนดเป้าขององค์กร และด้านการมุ่งให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงผนวกรวมไว้กับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสื่อสารเชิงدلใจผนวกรวมไว้กับ การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน และด้านการสรรเสริญบุคคลผนวกรวมไว้กับการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุพอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา | องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม |
|--|--|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 1. การสื่อสารวิสัยทัศน์ 2. การเป็นผู้นำและผู้ตาม 3. การกำหนดเป้าขององค์กร 4. การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | 1. การสื่อสารเชิงدلใจ |
| 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา | - |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน 2. การสรรเสริญบุคคล |

เมื่อได้อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้มาเป็นต้นแบบ (Role Model)

Bass (1997) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นตัวอย่างที่น่ายกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ คือต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีการใช้หลักการเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ซับซ้อน ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและมีจริยธรรมที่สูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

Bass และ Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ตาม เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนี้ถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้อิทธิพลในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือและความไว้วางใจผู้นำ และผู้ตามจะเกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการ แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมี มีความเชื่อมั่น พลังอำนาจ และมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำโดยเน้นที่คุณค่า ความเชื่อ และความรู้สึกที่ได้จากการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก

มีคุณธรรมจริยธรรมที่สูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง และผู้ตามว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การเน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

Bass (1997) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่าปัญหาขององค์กรซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาท ในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและกระบวนการในการปฏิบัติงานการสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีม ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมาย และการวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและองค์กร

Fullan (2006) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มี เป็นการร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไป จากงานที่ทำในหน้าที่ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม

มีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

Bennis และ Nanus (1985) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

Bass (1997) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแนวทางในการแก้ปัญหาในองค์กรเป็นข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำทหาย และเป็นโอกาสดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม ต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความหมายของ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงานร่วมกันถึง การแก้ปัญหาโดยการใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรม และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานมีความท้าทาย พยายามออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ แก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงาน ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิก ผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณาในมุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ไว้ตายตัว หรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากจนเกินไปที่จะไม่สามารถ จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน

ถึงการแก้ปัญหาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้ นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

Bass (1997) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดำเนินการดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ กับความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน ความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของผู้ตาม

Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความหมายของ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับ ความต้องการส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็น ปัจเจกบุคคล คือการค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และ การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการ พัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในกาลเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคลตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับ ความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตน ในฐานะที่ปรึกษา มีการให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคคล และคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล

ตาราง 3 สรุปลองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| องค์ประกอบ | ตัวชี้วัด |
|-----------------------------------|---|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 1.1 การประพฤติตนเป็นต้นแบบ 1.2 การมีวิสัยทัศน์ 1.3 การใช้หลักเหตุผล 1.4 การมีคุณธรรมและจริยธรรม 1.5 การมีความเชื่อมั่นในตนเอง |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | 2.1 การสร้างแรงจูงใจ 2.2 การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อ่งงาน 2.3 การเน้นจิตวิญญาณทีม 2.4 การสร้างเจตคติเชิงบวก |
| 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา | 3.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3.2 การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3.3 การใช้นวัตกรรม |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.1 การให้ความสนใจกับผู้ตามเป็นรายบุคคล 4.2 การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา 4.3 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล 4.4 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล |

จากตาราง 3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การประพฤติตนเป็นต้นแบบ
2. การมีวิสัยทัศน์
3. การใช้หลักเหตุผล
4. การมีคุณธรรมและจริยธรรม
5. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การสร้างแรงจูงใจ
2. การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อ่งงาน

3. การเน้นจิตวิญญาณทีม

4. การสร้างเจตคติเชิงบวก

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
3. การใช้นวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การให้ความสนใจกับผู้ตามเป็นรายบุคคล
2. การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา
3. การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล
4. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

การเสริมสร้างภาวะผู้นำ

1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดียิ่งขึ้น ส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายว่า การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสม และรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เขามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

Lawson (2008) ได้ให้ความหมาย การเสริมสร้างภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการที่กระทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Jordahl (2010) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ

(Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (To Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กร

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

Meggison (1972) ได้เสนอว่า การจัดพัฒนาผู้นำภายในองค์กร อาจใช้การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบที่มีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดการพัฒนาผู้นำภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย ในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้ไฮตัทศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร การเล่นเกม การจัดการการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรม การตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

McCauley (1998) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ยิ่งท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการ

กับความเครียดการทำงานที่ท้าทาย ทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าและเกิดการ พัฒนา

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น คือการที่ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชา จะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Bolam (1994) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนานำมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาว ที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจ การบริหารเป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการปฏิบัติการพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

Dubrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำ ด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำคือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้รับความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูงมีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอน จากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาคด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและกำจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทักษะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำ ทำให้ผู้นำมีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเกิดเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็น ต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒาได้ดีที่สุด คืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์ การบริหารในหน้าที่ขององค์กรที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Anderson และคณะ (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาสู่โลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) พลวัตทีม (Team Dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication Skill : Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) การจัดการตนเอง (Self-Management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) และการประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) จุดยกระดับการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) และระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify at Initiatives Under One Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะ

ผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I Through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ คือ 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์พันธสัญญาและขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity) 3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) 4) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) 5) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) 6) การวางแผนและจัดองค์กรสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) 7) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) 8) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) และ 9) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their consultants)

บุญมี กอบุญ (2553) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคลและวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตำราสื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรมประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสลับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน 2) ขั้นการคัดเลือกบุคลากร 3) ขั้นการคัดเลือกงาน 4) ขั้นการสอบถามความสมัครใจ 5) ขั้นหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน และ 6) ขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการแนวคิดทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถามตอบปัญหาข้อข้องใจ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการโดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำผู้สอนให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้างไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์วิธีการขั้นตอนและบริบทขององค์กรเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมุติการสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริงมีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้เห็นภาพการปฏิบัติจริง ตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประพมือ การแสดงท่าทาง ประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือ ฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ และ 5) การศึกษาดูงาน

แนวทางและการพัฒนาแนวทาง

1. ความหมายของแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเรียนแบบเป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแบบ

ของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง แนวปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินงาน ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานต่อไป

2. ความหมายของการพัฒนา

พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of education) โดย Good (1973) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “การพัฒนา” ทางการศึกษาว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านความสามารถนั้น ๆ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเอง หรือผู้อื่นจัดให้

พิสิทธิ สารวิจิตร (2525) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความถนัดความสนใจ และศักยภาพที่มีในตนเอง

อำภา บุญช่วย (2537) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทีมงาน ครอบครัวยุโรป โรงเรียน มหาวิทยาลัย สังคม หรือประเทศชาติก็ตาม ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่น แม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของตนเองก็ตาม ดังนั้นการที่จะไปพัฒนาใครก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตนเองก่อน เพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขาจึงจะพึงยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

แกมवास ดรฺณเดช (2539) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ยนต์ ชุ่มจิต (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาได้ว่า หมายถึง การกระบวนกรหรือวิธีการใด ๆ ที่จะทำให้บุคคลเพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญ ทักษะ และมีประสบการณ์ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยสรุป การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะและประสบการณ์ทุก ๆ ด้านโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ตามแบบแผนหรือแนวคิดให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าและเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เพราะผู้นำนั้นมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ถ้าบุคคลมีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ต้องเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาคุณสมบัติเหล่านั้นให้เกิดกับตนเอง อยู่เสมอ จากการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

อุทัย โสวัณนังค (2552) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและคุณลักษณะภาวะผู้นำตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงาน ภายในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ให้สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้นำจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การบริหาร ภาวะผู้นำและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สัมมา ธรนิธย์ (2553) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเริ่มต้นจากความสมัครใจและความเต็มใจ พัฒนาตนเองด้วยความมุ่งมั่น ดำเนินการอย่างมีจุดหมายอย่างชัดเจน สามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ

McCalley (1998) ได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำ โดยมีหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือองค์กร แต่เป้าหมายอันดับแรกคือการพัฒนาความสามารถของตัวบุคคล
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิผลในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดเป็นประสิทธิผลได้
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ เชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถของการเป็นผู้นำบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็กและบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

Danielson (2006) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า สภาพสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จิตนาการและความรับผิดชอบ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติของ

องค์กรก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กรจะเห็นได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งล้วนต้องการความสำเร็จ และปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ก็คือบุคลากรในองค์กร หากองค์กรใดได้บุคลากรและผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ รู้จักปรับเปลี่ยน บทบาทการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิทยาการต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม องค์กรก็จะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงมีค่าและมีบทบาท สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้การพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนอง ต่อ ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้บุคลากร ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

Dubrin (2004) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาให้ เกิดภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง
2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยความ ควบคุมตนเองให้ สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการ พัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องสร้าง คุณสมบัติที่ดีให้เกิดขึ้นในตนเอง โดยตระหนักถึงความสำคัญของหลักการพื้นฐานในการเรียนรู้และ พยายามนำมาใช้สร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากความสามารถประยุกต์ความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาทั้งด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ สูงสุด

การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการประเมิน เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นนั้น ๆ ให้นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดการพัฒนา หน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเป็นการวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางเป็นไปได้ และมีโอกาสเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบกับความสำเร็จของการดำเนินงาน ทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

Kaufman และคณะ (1993) ได้สรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อระบุช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่ปรารถนา จะให้เกิดผลการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่า มีความต้องการอะไรบ้างที่สำคัญที่สุดที่ต้องเติมเต็มหรือขจัดออก ตามความคิดนี้ การประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลทั้งตัว “ความต้องการจำเป็น” และวิธีการแก้ไขหรือขจัดปัญหาหรือสนองความต้องการจำเป็น ในปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็นมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำผลไปใช้ในการวางแผน แต่ยังรวมถึงขั้นตอนการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา

Reviere และคณะ (1996) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินอย่างเป็นระบบ สำหรับการคัดเลือกหรือการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินโครงการทุกขั้นตอน ผลการประเมินใช้ได้เฉพาะกลุ่มประชากร แต่มีความเป็นระบบบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และเน้นที่ผลลัพธ์

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็น จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความแตกต่างระหว่างสภาพจริงที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น แล้วนำความแตกต่างที่ได้จากการประเมินมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อศึกษาและกำหนดแนวทางสำหรับวางแผนแก้ไขปัญหาและดำเนินงานต่อไป

2. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น กระบวนการวิจัย โดยทั่วไปควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (What Should Be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What Is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จาก ข้อ 1 และข้อ 2 และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องจำเป็น
5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4

Witkin และ Attschuld (1995) เห็นว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีลักษณะคล้ายคลึงกับการประเมินแบบมีระบบโดยทั่วไป จึงได้เสนอแผน 3 ระยะ (Three-Phase Plan) ได้แก่

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมินหรือระยะการสำรวจ ในระยะนี้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความต้องการจำเป็น มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีอยู่ วางแผนการดำเนินงานโดยกำหนดขอบเขตและประเด็นของความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมายของความต้องการจำเป็น แหล่งข้อมูล การใช้ประโยชน์ข้อมูลและพัฒนาแผนการดำเนินงานสำหรับระยะที่ 2 รวมทั้งกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นในแต่ละขั้นตอน

ระยะที่ 2 การประเมินหรือระยะการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะกรรมการประเมินความต้องการจำเป็นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น จัดลำดับความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์หาสาเหตุ

ระยะที่ 3 หลังการประเมินหรือระยะการนำผลไปใช้ประโยชน์ คณะกรรมการประเมินความต้องการจำเป็นนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์โดยการเชื่อมโยงข้อมูลและแผนการดำเนินงานที่ได้รับ งานหลักคือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การนำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ตัดสินใจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดเตรียมแผนสำหรับดำเนินการเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้การวางแผนการประเมินดำเนินเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

3. เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2542) ได้ให้ความเห็นว่าเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับความต้องการจำเป็น ประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญได้ 8 วิธี ดังนี้

1. การใช้ตัวบ่งชี้ทางสังคม (Social Indicators)
2. เทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา (Priority Setting)
3. การใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process)
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น เช่น การใช้แผนภูมิ ก้างปลา (Fish Boning) การวิเคราะห์แบบฟอลท์ทรี (Fault Tree Analysis)
5. เทคนิคเกี่ยวกับทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Multi-Attribute Utility Technique)
6. เทคนิคเกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบทางเลือก เป็นเทคนิคเกี่ยวกับการวิเคราะห์อนาคต เช่น วิเคราะห์งาน (Task Analysis) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis)
7. เทคนิคการสร้างแผนที่มโนทัศน์ (Concept Mapping Technique)

8. เทคนิคเสียงจากภาพ (Photo voice Technique)
จากทั้ง 8 วิธีนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในเทคนิคที่ 2 คือ เทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4. วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น

วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น (คมศร วงษ์รักษา, 2540) มีดังนี้

1. เตรียมข้อรายการที่เป็นความต้องการจำเป็นทั้งหมดจากเอกสารอ้างอิงที่มีผู้รวบรวมไว้อย่างน่าเชื่อถือ รวมถึงการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ชำนาญหรือปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นประจำ เพื่อนำมาจัดเป็นแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับที่มีการทดสอบสภาพ คือ สถานภาพที่เป็นจริง และสถานภาพที่ควรจะเป็นหรือสถานภาพที่คาดหวัง

3. แจกแบบสอบถามให้ผู้ประเมิน (กลุ่มตัวอย่าง) ตอบคนละหนึ่งชุด

4. ผู้ดำเนินการนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของแต่ละข้อแล้วนำมาเรียงลำดับ

5. การหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority

Needs Index : PNI ซึ่งปรับปรุงโดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) เป็นวิธีการหา ค่าความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่ แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ ค่าพิสัยของ ดัชนีอยู่ในช่วง 0-5 ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
 I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น
 D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการ หาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือ ความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือในการวางแผนให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งก่อนและหลังสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้การประเมินความต้องการ จำเป็น เป็นวิธีที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะ สะท้อนปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้ว ยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ ภายใต้การกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกฎกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีเขตพื้นที่บริการ 20 อำเภอ ได้แก่ เมืองร้อยเอ็ด ธวัชบุรี จตุรพักตรพิมาน จัหวาร ศรีสมเด็จ เชียงขวัญ พุ่งเขาหลวง เมืองสรวง เกษตรวิสัย ปทุมรัตน์ สุวรรณภูมิ โพนทราย พนมไพร หนองฮี เสลภูมิ อาจสามารถ โพนทอง หนองพอก เมยวดี โพธิ์ชัย ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 60 โรงเรียน

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ประกอบด้วย 8 กลุ่ม
ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สรุปข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2561 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 27 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4 สรุปข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27

| รายการ | จำนวน | |
|--|--------|------------|
| จำนวนอำเภอในเขตพื้นที่การศึกษา | 20 | อำเภอ |
| จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น | 60 | โรงเรียน |
| - โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน) | 35 | โรงเรียน |
| - โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1499 คน) | 15 | โรงเรียน |
| - โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1500 - 2499 คน) | 5 | โรงเรียน |
| - โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2500 คนขึ้นไป) | 5 | โรงเรียน |
| สหวิทยาเขตเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 7 | สหวิทยาเขต |
| จำนวนนักเรียนนักเรียนทั้งสิ้น | 44,943 | คน |
| - ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น | 24,051 | คน |
| - ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย | 20,892 | คน |
| จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา | 3,009 | คน |
| - ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | 1 | คน |

ตาราง 4 (ต่อ)

| รายการ | จำนวน | |
|---|-------|----|
| - รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | 2 | คน |
| - ศึกษานิเทศก์ | 10 | คน |
| - ข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 41 | คน |
| - ลูกจ้างประจำ | 3 | คน |
| - ลูกจ้างชั่วคราว | 9 | คน |
| - ผู้อำนวยการโรงเรียน | 57 | คน |
| - รองผู้อำนวยการโรงเรียน | 72 | คน |
| - ครูผู้สอน | 2,509 | คน |
| - พนักงานราชการ | 105 | คน |
| - ลูกจ้างประจำ | 91 | คน |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (2561)

เกณฑ์ในการแบ่ง แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานรองรับมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 500-1,499 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1-499 คน

จำแนกโรงเรียนแยกตามขนาดโรงเรียน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2556) ได้รายชื่อ

ดังต่อไปนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนจันทบุรีเบกษานุสรณ์
2. โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม
3. โรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม
4. โรงเรียนโพหนองพัฒนาวิทยา
5. โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล
6. โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

7. โรงเรียนสตรีศึกษา

โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนหนองพอกวิทยาลัย
2. โรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย
3. โรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร
4. โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก

โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 20 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนช่างเผือกพิทยาคม
2. โรงเรียนโพธิ์ทองวิทยาคาร
3. โรงเรียนหนองฮีเจริญวิทย์
4. โรงเรียนจันทบุรีวิทยาสรรค์
5. โรงเรียนธงธานี
6. โรงเรียนหนองหมื่นถ่านวิทยา
7. โรงเรียนโคกล่ามพิทยาคม
8. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ร้อยเอ็ด
9. โรงเรียนธวัชบุรีพิทยาคม
10. โรงเรียนเชียงใหม่ประชานุสรณ์
11. โรงเรียนทรายทองวิทยา
12. โรงเรียนโพนทองวิทยายน
13. โรงเรียนโพธิ์ชัยชนูปถัมภ์
14. โรงเรียนเมยวดีพิทยาคม
15. โรงเรียนพลาญชัยพิทยาคม
16. โรงเรียนขัติยะวงษา
17. โรงเรียนเมืองสรวงวิทยา
18. โรงเรียนเสลภูมิ
19. โรงเรียนอาจสามารถวิทยา
20. โรงเรียนศรีสมเด็จพิมพ์พัฒนา

โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 29 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนสูงยางประชานุสรณ์
2. โรงเรียนหินกองวิทยาคาร
3. โรงเรียนเมืองน้อยพิทยาคม

4. โรงเรียนทุ่งหลวงพลับพลาไชย
5. โรงเรียนพลับพลาวิทยาคม
6. โรงเรียนเหล่าหลวงประชานุสรณ์
7. โรงเรียนน้ำใสวรวิทย์
8. โรงเรียนกุ๊กกาสิงห์ประชาสรรค์
9. โรงเรียนวังหลวงวิทยาคม
10. โรงเรียนสตรีศึกษา 2
11. โรงเรียนหัวโทนวิทยา
12. โรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม
13. โรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา
14. โรงเรียนม่วงลาดวิทยาการ
15. โรงเรียนโพธิ์ศรีสว่างวิทยา
16. โรงเรียนท่าม่วงวิทยาคม
17. โรงเรียนศรีธวัชวิทยาลัย
18. โรงเรียนขวาววิทยาการ
19. โรงเรียนโพนเมืองประชารัฐ “ดร.ก่อ สวัสดิพานิช”
20. โรงเรียนโพธิ์แก้วประชาสรรค์
21. โรงเรียนคูน้อยประชาสรรค์
22. โรงเรียนดุกอิ่งประชาสามัคคี
23. โรงเรียนคำนาดีพิทยาคม
24. โรงเรียนหนองผึ้งวิทยาการ
25. โรงเรียนโพนสูงประชาสรรค์
26. โรงเรียนม่วงมิตรวิทยาคม
27. โรงเรียนผาฝ้าทิพย์วิทยา
28. โรงเรียนเชียงขวัญพิทยาคม
29. โรงเรียนโนนชัยศรีวิทยา

2. การขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ได้นำนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด เป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยยึดหลักการการมีส่วนร่วมของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสาระสำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นองค์กรชั้นนำที่จัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานบนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ

1. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้ทั่วถึง และมีคุณภาพ ครอบคลุม ทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร มีทักษะชีวิต และปฏิบัติตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
4. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ให้มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีคุณภาพและเทียบเคียงมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จึงกำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับได้รับการศึกษาทั่วถึง เสมอภาคและมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล
2. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และสถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตรส่งเสริม
ความสามารถด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้
ปฏิบัติงาน ได้เต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและมาตรฐาน
ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ผลผลิต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีการดำเนินงาน 5 ผลผลิต
ดังนี้

1. ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
3. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ
4. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ โดยมีหน่วยงานกำกับ

ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และ
สถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนอง
สภาพปัญหา และรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ
และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดเน้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กำหนด 6 จุดเน้น
การดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ที่สอดคล้องกับ 6 ยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. จุดเน้นด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
2. จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. จุดเน้นด้านพัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการ

ของประเทศ

4. จุดเน้นด้านการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพและมาตรฐาน
การศึกษา

5. จุดเน้นด้าน ICT เพื่อการศึกษา

6. จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

จุดเน้นด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

1. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้มีการปรับปรุงตามความเหมาะสม
- ดังต่อไปนี้
- กับผู้เรียน
- ในแต่ละช่วงชั้น
- 1.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปรับปรุงให้เหมาะสม
 - 1.2 โครงสร้างเวลาเรียนมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้เรียน
 - 1.3 สถานศึกษาทุกแห่งมีการยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษ
 - 1.4 สถานศึกษาใช้ STEM Education BBL DLIT
2. ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญ สู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้
- และเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข
- 2.1 ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา มีพัฒนาการที่เหมาะสมกับสังคม วัย
 - 2.2 ผู้เรียนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ขึ้นไป อ่านคล่องเขียนคล่อง
 - 2.3 ผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษา มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านเหตุผลผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเพิ่มขึ้น
 - 2.4 ผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5
- มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบ ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้น
- 2.5 ผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนว และ ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะที่เหมาะสมเพื่อการมีงานทำในอนาคต
 - 2.6 ผู้เรียนมีทักษะในการสื่อสาร ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิต และทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมตามช่วงวัย
 - 2.7 ผู้เรียนได้รับการวัดและประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมตาม
- ศักยภาพเป็นรายบุคคล
3. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ รวมทั้งมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด
- 3.1 ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
 - 3.2 ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง
 - 3.3 ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา
เต็มตามศักยภาพเป็นรายบุคคล ได้แก่

- 4.1 ผู้พิการ
- 4.2 ผู้ด้อยโอกาส
- 4.3 ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ
- 4.4 ผู้เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ
และศูนย์การเรียน

4.5 ผู้เรียนที่ต้องการความคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ

จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ตรงตาม
ความต้องการของบุคคลและสถานศึกษา

1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้
ที่ใช้ทักษะกระบวนการคิด รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย

1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร
จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนหรือ
ภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

1.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างเครือข่ายการเรียนรู้
การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 ครูจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู
การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ
และเกิดประสิทธิผล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีผล
การปฏิบัติงานเชิงประจักษ์

จุดเน้นด้านพัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของ
ประเทศ

1. สถานศึกษาสร้างค่านิยมเชิงบวกในการเรียนสายอาชีพ เพื่อลดสัดส่วน
การเรียนสายสามัญ

2. หน่วยงานทุกระดับมีงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

จุดเน้นด้านการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษา

1. ระบบการประเมินสถานศึกษาและผู้เรียนมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

2. ระบบทดสอบเพื่อประเมินผ่าน หรือผู้เข้าชั้น มีการพัฒนาให้เหมาะสมในการจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

3. ผู้ประเมินคุณภาพสถานศึกษามีการพัฒนาตามมาตรฐานผู้ประเมินจุดเน้นด้าน ICT เพื่อการศึกษา

1. หน่วยงานพัฒนาระบบ ICT เพื่อการศึกษาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

2. หน่วยงานพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นฐานเดียวกันในเรื่องข้อมูลนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อมูลสถานศึกษาและข้อมูลข้าราชการและบุคลากรอื่น ในการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานพัฒนา DLIT ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

4. ผู้เรียนมีคอมพิวเตอร์ใช้ในการเรียนรู้

จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. หน่วยงานทุกระดับบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การสร้างเครือข่าย และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.1 สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกตามที่กำหนด ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล

1.2 สถานศึกษาขนาดเล็กได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3 สถานศึกษาที่มีความพร้อมรับการกระจายอำนาจ มีรูปแบบการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 สถานศึกษาบริหารจัดการร่วมกันโดยใช้การวางแผนพัฒนาการศึกษา ระดับตำบล (Educational Maps)

1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยกย่องเชิดชูเกียรติ ครูและบุคลากร
ที่มีผลงานเชิงประจักษ์

1.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา
นโยบายและพัฒนากิจการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหารจัดการ
โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ในการจัดการศึกษา

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการระดม
ทรัพยากรในการจัดการศึกษา

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็น
ข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงพัฒนากิจการศึกษาระดับ

การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จัดพิธีลงนามบันทึก
ข้อตกลง ความร่วมมือ (MOU) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 27

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม
และธรรมาภิบาล ให้เป็นสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุจริต

2. เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นจากฐานเดิมทุกกลุ่มสาระ
การเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 จากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (Ordinary
National Educational Test : O-NET)

3. เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้สวยงามและมีคุณภาพตามมาตรฐาน ทั้ง 3 ด้าน คือ
ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณภาพครู และด้านคุณภาพผู้บริหารเพื่อให้ความร่วมมือในประชาคม
อาเซียน (ASEAN Community)

4. เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class
Standard School) ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) ด้านการจัด

การเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard) ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

5. เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาครูและนักเรียนทุกคนให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology : ICT) เพื่อการเรียนการสอน

6. เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาครูและนักเรียนทุกคนให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นภัทร ทรัพย์ชม (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 1 ปีการศึกษา 2557 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.31-0.75 และมีค่าความ เชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น (Stepwise Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการให้การสนับสนุน 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนงานวิชาการ และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

ธเนศ ทองน้อย (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 7 จำนวน 336 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .014) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.86 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อุมาวดี เหล่าอรรคะ (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการบริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 340 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 1 ฉบับ

มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .467-.877 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .980 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำด้านการควบคุมอารมณ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรือมีความสัมพันธ์ลักษณะคล้ายตามกัน 4) สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบได้แก่ $Y' = .746 + .223 X_{10} + .124 X_8 + 102 X_4 + 148 X_6 + 123 X_5 + 112 X_3$ สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาได้ ร้อยละ 76.30

รัชฎาภรณ์ ตรีกุล (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยในครั้งนี้มีคามมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 3) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 388 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .93 2) การศึกษารายกรณี (Case Study) ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 โรงเรียน สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพียร์สันพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) แนวทางการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ควรดำเนินการดังนี้ 3.1) ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการใช้หลักสูตรแกนกลางควบคู่กับหลักสูตรท้องถิ่น โดยให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วม 3.2) ส่งเสริมให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้จัดหาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3.3) มีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรอย่างต่อเนื่อง และ 4) มีแผนพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน และควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนการบริหารงานวิชาการซึ่งกันและกัน

ปิยนันท์ จันทร์ลาภรณ์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 688 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 109 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 21-73 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 93 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_y) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับศรัทธาสามารถชักนำ โน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม มีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำจากอันดับสูงสุดลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ ด้านการนิเทศการศึกษา

ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติและด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัชรวิพรรณ ช่างโม (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 336 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 34 คน และครูผู้สอน 302 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ การพัฒนาตนและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์บุคลิกลักษณะมีอิทธิพลน่าเชื่อถือ การสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจและการมีความมุ่งมั่นในการทำงาน 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ การนิเทศการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดผลและ ประเมินผล และการพัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) สร้างสมการ พยากรณ์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.946 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อรัญ มุลบุญ (2558) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน 4) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 225 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามความคิดเห็น ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและ 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ 4) ตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้านการให้การสนับสนุนซึ่งมีผลทางบวก และด้านการจูงใจซึ่งมีผลทางลบ ความสามารถในการ พยากรณ์ได้ร้อยละ 45.20

งานวิจัยต่างประเทศ

Wolfram และ Mohr (2009) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำให้เกิด ความเข้าใจในเป้าหมายของทีมและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามผลที่ได้มีความ สอดคล้อง กันระหว่างผู้จัดการจำนวน 117 คนและผู้ตามจำนวน 403 คนซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงความสอดคล้องกันในด้าน การให้ ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับอาชีพและ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญเกี่ยวกับอารมณ์ พบว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญมีผลด้าน ลบ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของทีมคะแนน ของผู้ตาม สูงกว่าผู้จัดการในด้าน การให้ความหมายเกี่ยวกับงานของตนเองและคะแนนของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดความรำคาญของผู้ตามจะสูงกว่าผู้จัดการ

Zhu, Avolio และ Walumbwa (2009) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะ ของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้ตามจาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตามจำนวน 140 คนและผู้ควบคุมดูแลจำนวน 48 คนจากสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ในแอฟริกาใต้พบว่าคุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันในการทำงานของผู้ตามและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้านบวกต่อความ ผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

Quan (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา MBA จำนวน 230 คน ทำการทดสอบความเชื่อมั่นและวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า 1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทฤษฎีจิตวิทยาเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกจะควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

Lippstreu (2010) ทำการศึกษาการทบทวนแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการพัฒนาผู้ติดตามให้เป็นผู้การเปลี่ยนแปลง โดยการตรวจสอบตัวแปรผ่าน 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำกับผู้ติดตามและตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนา 2) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกระบวนการในแบบจำลองโครงสร้าง รวมถึงการทดสอบผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์ของผู้ติดตาม 3) การทำความเข้าใจกระบวนการผู้นำโดยการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ที่ทดสอบกับความสัมพันธ์แบบอะนาล็อก โดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่ได้รับการวิจัยอื่น ๆ ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์โดยตรง ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และตัวแปรผู้ติดตามที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดตนเอง การวางแผนทางการพัฒนาแรงจูงใจในการพัฒนากิจกรรมการพัฒนาและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

Timothy และ Pilgreen (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำเป็นหัวข้อที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิชาการเป็นผู้นำ แต่สำหรับการวิจัยผู้บริหารภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่กำหนดในบริบทต่าง ๆ ผู้บริหารงานวิจัยอาจคิดว่าวิธีการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงการผู้บริหารระดับสูงหรือว่าพวกเขาไม่ได้มีเจ้าหน้าที่เพียงพอที่จะเรียกตัวเองว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่แปลงเป็นองค์กรที่ระดับผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการ ตั้งข้อสังเกตว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสอนได้เรียนรู้และฝึกฝน การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ยอมรับได้สำหรับผู้บริหารการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปรัชญาที่แตกต่างกันสามารถรวมเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสดงให้เห็นจากรูปแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพได้

Coseza (2011) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพกับภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจนพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ ครูรู้สึกมีอำนาจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในห้องเรียน โรงเรียนพัฒนาวิชาชีพได้จัดเตรียมโอกาสที่หลากหลายสำหรับครู เพื่อละทิ้งการจำกัด ขอบเขตในห้องเรียนเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์

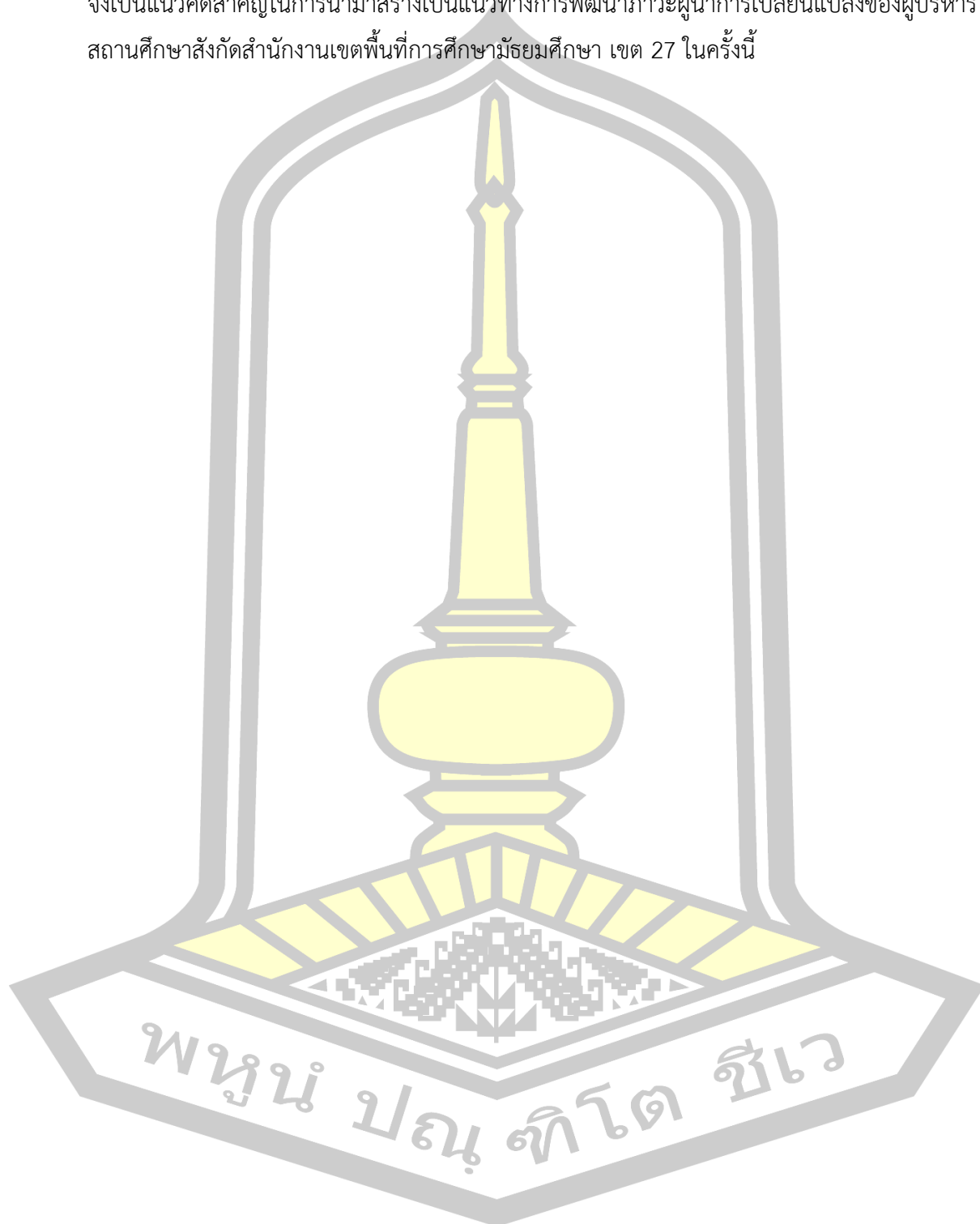
เพื่อศึกษาผลกระทบที่ต้นแบบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพที่มีต่อภาวะผู้นำครู เป็นการสำรวจความเข้าใจของครูโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ เพื่อบอกถึงแนวความคิดของพวกเขามีต่อภาวะผู้นำของครู ผลของการสัมภาษณ์ ได้เปิดเผยเกี่ยวกับส่วนประกอบที่สำคัญบางอย่างของส่วนร่วมที่มีส่วนทำให้ภาวะผู้นำของครูแสดงออกมาได้เพราะการมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความร่วมมือและการให้คำปรึกษาที่ส่งเสริมสัมพันธภาพของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ และสามารถนำไปเป็นต้นแบบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่มีมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาของครู

Stoops (2011) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครูในการปฏิรูปโรงเรียน มุมมองของครูสมัยใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบข้อมูลทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพจากประชากรจำนวน 32 คน ระบุให้รู้ว่าทักษะความเป็นผู้นำของครูรับรู้หรือเข้าใจได้ โดยประชากรในฐานะที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำของครูที่ยังคงมีความสัมพันธ์ทางการเป็นครูวิชาชีพ การจัดระบบขอข่วยงาน เช่น กลุ่มหรือทีมที่เป็นกลุ่มที่สอนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ซึ่งรับรู้หรือเข้าใจได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินการของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ผลประโยชน์ที่ได้รับของการทำงานในกลุ่มของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือการได้รับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น การได้รู้ถึงอุปสรรคของการทำงานของการใช้ภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ เวลา และครูคนอื่น ๆ

Wilson (2011) ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับการปลูกฝังภาวะผู้นำของ ครูสู่การเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ครูมีความรู้สึกที่แตกต่างกันต่อการทำงาน ประสบการณ์ และการรับรู้ของครูผู้สอนที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการพัฒนาของพวกเขา ครูส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานความเป็นผู้นำในโรงเรียน มีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเรียนรู้อย่างมืออาชีพมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของครู ดังนั้นการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การวิจัยในอนาคตจะดำเนินการเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของ ผู้นำในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของครู และผลสะท้อนจากชุมชนต่อการพัฒนาครู

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปว่าแนวคิดและการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสู่การพัฒนาการศึกษานั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการจัดการศึกษา จะต้องมีความสามารถ มีความเป็นผู้นำ ที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม รู้จักแก้ปัญหาในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงจะทำให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างมีคุณภาพได้ โดยจะต้องมีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ คือ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนา ซึ่งเกิดจากบริบทของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีการนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์มาสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม และนำแนวทางที่สร้างขึ้นมา ประเมินแนวทางในการพัฒนา เพื่อขยายผลการพัฒนาให้กว้างขวางขึ้น จากแนวคิดและแนวทางที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า

และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป
จึงเป็นแนวคิดสำคัญในการนำมาสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ในครั้งนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

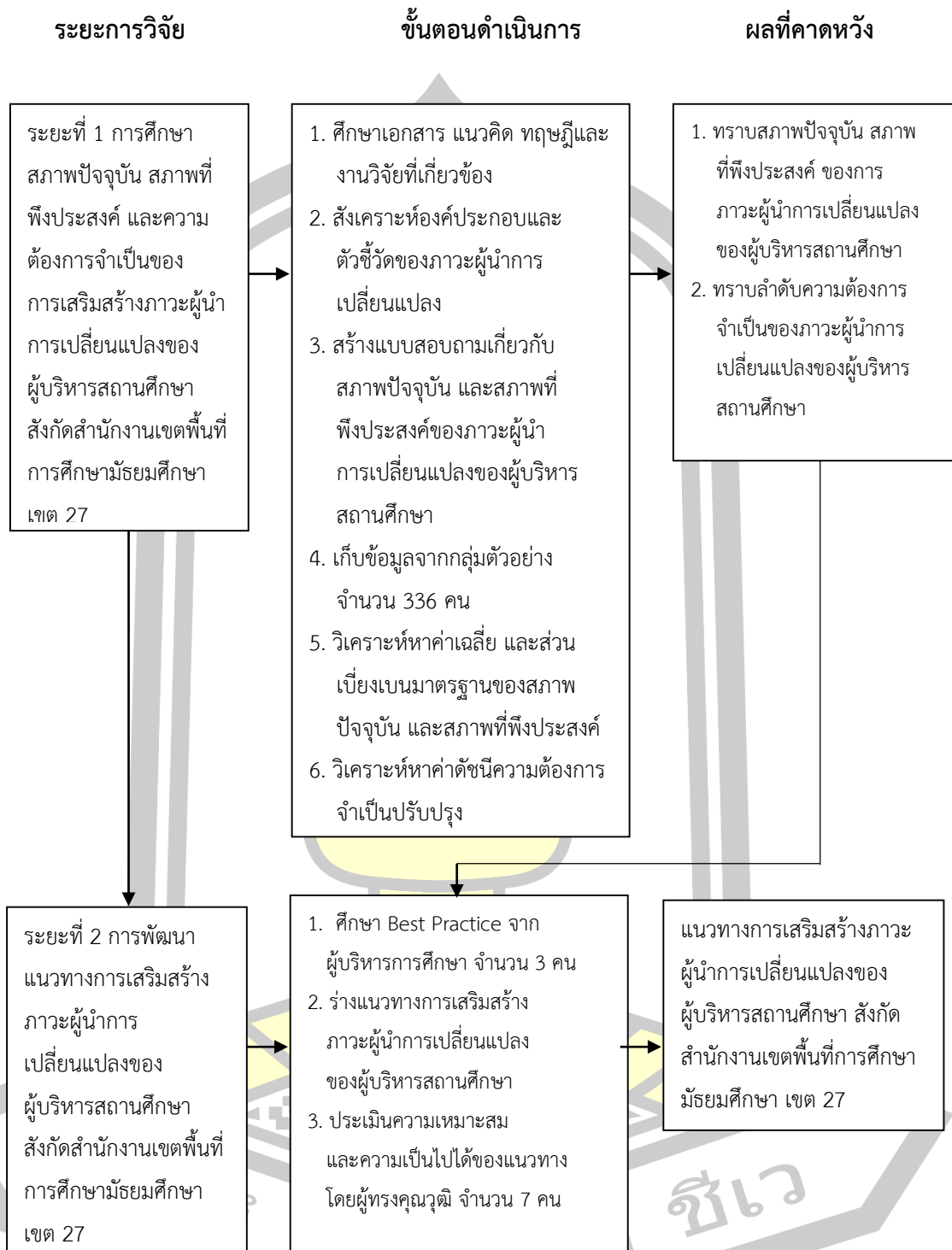
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ระยะของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 ระยะวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา แล้วสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 2,638 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 336 คน
โดยการเทียบประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan
และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling Random) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง
(บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง แบ่งออกเป็น 4 ขนาด
ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานงบประมาณและบริหารบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 5 รายการประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดโรงเรียน | จำนวน โรงเรียน | ผู้บริหารสถานศึกษา | | ครูผู้สอน | | รวม | |
|---------------|-------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|
| | | ประชากร (คน) | กลุ่ม ตัวอย่าง (คน) | ประชากร (คน) | กลุ่ม ตัวอย่าง (คน) | ประชากร (คน) | กลุ่ม ตัวอย่าง (คน) |
| ขนาดเล็ก | 29 | 43 | 14 | 685 | 80 | 728 | 94 |
| ขนาดกลาง | 20 | 37 | 12 | 644 | 75 | 681 | 87 |
| ขนาดใหญ่ | 4 | 24 | 8 | 480 | 56 | 504 | 64 |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 7 | 25 | 9 | 700 | 82 | 725 | 91 |
| รวม | 60 | 129 | 43 | 2,509 | 293 | 2,638 | 336 |

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปรางค์ดั่งตาราง 6

ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------|------------|--------|
| 1. เพศ | | |
| 1.1 ชาย | 125 | 37.20 |
| 1.2 หญิง | 167 | 49.70 |
| รวม | 292 | 86.90 |
| 2. ตำแหน่ง | | |
| 2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน | 18 | 5.35 |
| 2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน | 25 | 7.44 |
| 2.3 ครู | 249 | 74.11 |
| รวม | 292 | 86.90 |
| 3. ประสบการณ์ทำงาน | | |
| 3.1 ไม่เกิน 5 ปี | 47 | 13.99 |
| 3.2 6 - 10 ปี | 72 | 21.43 |
| 3.3 11 - 20 ปี | 54 | 16.07 |
| 3.4 21 ปีขึ้นไป | 119 | 35.41 |
| รวม | 292 | 86.90 |
| 4. ขนาดโรงเรียน | | |
| 4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก | 75 | 22.32 |
| 4.2 โรงเรียนขนาดกลาง | 78 | 23.21 |
| 4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ | 59 | 17.56 |
| 4.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | 80 | 23.81 |
| รวม | 292 | 86.90 |

จากตาราง 6 กลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามคืนจำนวนทั้งสิ้น 292 คน คิดเป็น ร้อยละ 86.90 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (จำนวน 336 คน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 ส่วนเพศชายมีน้อยกว่า คือ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งครูจำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 74.11 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.44 และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.35 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 35.41 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 ประสบการณ์ทำงาน 11-20 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.07 และประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.99 ตามลำดับ และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 23.21 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.32 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.56 ตามลำดับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยใช้รูปแบบของ Likert

กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพ
ที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended)

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม

3.2 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ
เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วน (Rating Scales) ประมาณค่า 5 ระดับ

3.3 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3.4 ร่างแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ
ให้คำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัตถุประสงค์ หรือประเมินผลด้านเนื้อหา
เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย
(IOC : Index of Item Objective Conquence) มีเกณฑ์คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่า
ระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารด้านการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วย
ศาสตราจารย์

2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญา
โท ด้านบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านวิจัยทางการศึกษา หรือด้านวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ศษ.ด) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
- 3) ดร. เชษฐา ปัทมสีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลุบทุ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
- 4) นายนพรัตน์ มูลศรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนม่วงมิตรวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
- 5) นายภูวนาท คำพมัย ผู้อำนวยการโรงเรียนสูงยางวิทยาประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (กศ.ม.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

3.6 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัย (IOC : Index of Item Objective Conquence) โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
- ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
- ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

3.7 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson โดยหาค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item Total Correlation) และเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

3.8 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

3.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยติดต่อโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความ อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับ หนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งติดต่อเป็นการส่วนตัวกับผู้เก็บข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

4.51-5.00 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า การปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยการนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ I (Important) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น
D (Degree of success) หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริง

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 มาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แล้วศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นจากสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทยหรือรางวัลเชิดชูเกียรติจากคุรุสภา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1.1 นายโกศล ฐานะ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 27 ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น (ครูทองคำ) ระดับชาติ พ.ศ. 2536 รางวัลครูสุดดี ระดับชาติจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2545

1.2 นายบุญชนะ พันธุ์ยางน้อย ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น จากสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2559

1.3 นายอนุสรณ์ ทาสระคู ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น จากสมาคมผู้บริหารแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมาจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด รวมทั้งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.2.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

2.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ

2.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง ซึ่งมีข้อความคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม

2.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อความคำถาม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2.2.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ กำหนดนัดหมาย วัน เวลา และขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วทำการเรียบเรียงข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ และสร้างบทสรุปโดยการจัดลำดับตามองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (จากการสัมภาษณ์) มาดำเนินการสร้างแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้วยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติไว้ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ด้านการบริหารและพัฒนการศึกษา

1.2 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. ดร.สะอาด ชันอาษา ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร (กศ.ด) การบริหารและพัฒนการศึกษา

2. นายทินกร ไสโรถาวร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนอาจสามารถวิทยา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา

3. นายบุญเยี่ยม ศรีสุขกาญจน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
วิษยะฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนทรายทองวิทยา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
4. นายวิสุทธิ์ สุตหลักทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิษยะฐานะ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหัวโทนวิทยา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
5. นายเฉลิมชัย หรสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิษยะฐานะ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองพอกวิทยาลัย (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
6. นายภิญโญ หอมไกล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิษยะฐานะ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนช้างเผือกวิทยาคม (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา
7. นายสายัณห์ ศรีมงคล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิษยะฐานะ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกล่ามวิทยา (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.1 แบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา) รวมทั้งความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาผนวกกับระยะที่ 2 การศึกษาของ การวิจัยวิธีการพัฒนา) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา) จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมายกร่างแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง เพื่อหาคุณภาพของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ระบุเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและประเด็นในการปรับปรุงแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ฉบับร่าง โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการและขั้นตอนการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งวิธีการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 สร้างแบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับร่างขึ้นให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นแบบประเมิน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2.2.4 ปรับปรุงแบบประเมินแนวทางตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้เสนอแนะ

2.2.5 จัดพิมพ์แบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 ผู้วิจัยนำเอกสารแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

3.4 ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คืนจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง และเพื่อหาระดับความเหมาะสม

และความเป็นไปได้ของแนวทาง แล้วนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายค่าเฉลี่ย ซึ่งกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยในระดับมาก หรือคะแนนเฉลี่ย ขึ้นไป 3.51 เป็นเกณฑ์พิจารณายอมรับว่าร่างแนวทางนั้นใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

| | | |
|---------|-------------|---|
| ที่สุด | 4.51 - 5.00 | หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับมาก |
| ปานกลาง | 3.51 - 4.50 | หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับมาก |
| | 2.51 - 3.50 | หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับ |
| | 1.51 - 2.50 | หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับน้อย |
| ที่สุด | 1.00 - 1.50 | หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับ น้อย |

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุนภาพเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

| | | |
|------------------|-----|-----------------------------------|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| N | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| I | แทน | ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน |
| D | แทน | ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ |
| $PNI_{modified}$ | แทน | ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง |

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปรากฏดังตาราง 7-11

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
27 โดยรวมและรายด้าน

| ด้าน | องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|------|---------------------------------------|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 1 | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 4.15 | 0.78 | มาก | 4.92 | 0.33 | มากที่สุด |
| 2 | การสร้างแรงบันดาลใจ | 4.14 | 0.78 | มาก | 4.89 | 0.33 | มากที่สุด |
| 3 | การกระตุ้นการใช้ปัญญา | 4.07 | 0.79 | มาก | 4.88 | 0.35 | มากที่สุด |
| 4 | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.21 | 0.73 | มาก | 4.90 | 0.40 | มากที่สุด |
| | โดยรวม | 4.14 | 0.77 | มาก | 4.90 | 0.35 | มากที่สุด |

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
แต่ละองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้
ลำดับที่ 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ
สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละ
องค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้
ลำดับที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|-----|---|--------------|------|----------------|-------------------|------|----------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับภาวะผู้นำ |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.14 | 0.86 | มาก | 4.94 | 0.24 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | 3.96 | 0.65 | มาก | 4.86 | 0.42 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน | 4.07 | 0.76 | มาก | 4.89 | 0.38 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ | 4.03 | 0.85 | มาก | 4.89 | 0.41 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน | 4.03 | 0.78 | มาก | 4.90 | 0.37 | มากที่สุด |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ | 4.32 | 0.70 | มาก | 4.94 | 0.28 | มากที่สุด |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน | 4.16 | 0.90 | มาก | 4.95 | 0.24 | มากที่สุด |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--------|---|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน | 4.19 | 0.91 | มาก | 4.94 | 0.34 | มากที่สุด |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ | 4.48 | 0.63 | มาก | 4.94 | 0.28 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.15 | 0.78 | มาก | 4.92 | 0.33 | มากที่สุด |

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ($\bar{X} = 4.32$) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.96$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก

ถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ($\bar{X} = 4.94$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.86$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--------|--|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี | 4.13 | 0.81 | มาก | 4.91 | 0.36 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ | 4.11 | 0.83 | มาก | 4.92 | 0.34 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.97 | 0.78 | มาก | 4.73 | 0.44 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมหรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.98 | 0.82 | มาก | 4.90 | 0.33 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน | 4.33 | 0.83 | มาก | 4.92 | 0.29 | มากที่สุด |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.20 | 0.75 | มาก | 4.90 | 0.36 | มากที่สุด |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก | 4.23 | 0.71 | มาก | 4.96 | 0.19 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.14 | 0.80 | มาก | 4.89 | 0.33 | มากที่สุด |

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก และผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.97$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก ($\bar{X} = 4.96$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ และผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.92$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี ($\bar{X} = 4.91$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.73$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|-----|--|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร | 4.04 | 0.76 | มาก | 4.89 | 0.34 | มากที่สุด |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|-----|--|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่ การแก้ปัญหาภายในองค์กร | 3.88 | 0.85 | มาก | 4.92 | 0.32 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร | 4.08 | 0.82 | มาก | 4.89 | 0.33 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ | 4.09 | 0.72 | มาก | 4.89 | 0.37 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ บุคลากรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กร | 4.16 | 0.73 | มาก | 4.91 | 0.29 | มากที่สุด |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงาน นวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ | 4.08 | 0.88 | มาก | 4.76 | 0.48 | มากที่สุด |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือ นวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ | 4.16 | 0.76 | มาก | 4.93 | 0.29 | มากที่สุด |
| | โดยรวม | 4.07 | 0.79 | มาก | 4.88 | 0.35 | มากที่สุด |

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้
บุคลากรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษามีการ
ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ($\bar{X} = 4.16$)

รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหา
 อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.09$) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ
 นำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงาน
 นวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร
 สถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การ
 แก้ปัญหาภายในองค์กร ($\bar{X} = 3.88$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับ
 มากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 สร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ($\bar{X} = 4.93$) รองลงมา คือ ผู้บริหาร
 สถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การ
 แก้ปัญหาภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.92$) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรม
 ใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร ($\bar{X} = 4.91$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร
 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงานนวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์
 ($\bar{X} = 4.76$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|-----|--|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล | 4.00 | 0.90 | มาก | 4.86 | 0.41 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดย ปราศจากอคติ | 4.00 | 0.88 | มาก | 4.89 | 0.40 | มากที่สุด |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|-----|--|--------------|------|--------------------|-------------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ | \bar{X} | S.D. | ระดับ ภาวะผู้นำ |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่น และ ให้ความไว้วางใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ | 4.18 | 0.70 | มาก | 4.90 | 0.33 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะ ที่ปรึกษาเน้นการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.16 | 0.77 | มาก | 4.90 | 0.39 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความ หลากหลายและมีอิสระในการทำงาน | 4.30 | 0.73 | มาก | 4.91 | 0.42 | มากที่สุด |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ ในการทำงานของตนเองอย่างเต็ม ความสามารถ | 4.39 | 0.69 | มาก | 4.92 | 0.35 | มากที่สุด |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของ บุคคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล | 4.32 | 0.73 | มาก | 4.92 | 0.35 | มากที่สุด |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | 4.35 | 0.73 | มาก | 4.88 | 0.40 | มากที่สุด |
| | โดยรวม | 4.21 | 0.77 | มาก | 4.89 | 0.38 | มากที่สุด |

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการ
สนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ

($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนิ่งถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.35$) และผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.32$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ และผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.98$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.92$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลายและมีอิสระในการทำงาน ($\bar{X} = 4.91$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาเน้นการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.90$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.86$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปรากฏดังตาราง 12-16

ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและรายด้าน

| ด้าน | องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | I | D | PNI_{Modified} | อันดับความต้องการจำเป็น |
|------|-----------------------------------|------|------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 4.92 | 4.15 | 0.177 | 3 |
| 2 | การสร้างแรงบันดาลใจ | 4.89 | 4.14 | 0.183 | 2 |
| 3 | การกระตุ้นการใช้ปัญญา | 4.88 | 4.07 | 0.201 | 1 |
| 4 | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.88 | 4.21 | 0.162 | 4 |

จากตาราง 12 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และลำดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | I | D | PNI_{modified} | อันดับความ ต้องการจำเป็น |
|-----|---|------|------|-------------------------|-----------------------------|
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.94 | 4.14 | 0.193 | 4 |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | 4.86 | 3.96 | 0.227 | 1 |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 4.89 | 4.07 | 0.201 | 3 |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ | 4.89 | 4.03 | 0.213 | 2 |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์คับขัน | 4.90 | 4.03 | 0.144 | 7 |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ | 4.94 | 4.32 | 0.144 | 7 |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน | 4.95 | 4.16 | 0.190 | 5 |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | I | D | PNI_{modified} | อันดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|-----------------------------|
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ ของตน | 4.94 | 4.18 | 0.179 | 6 |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ได้ | 4.94 | 4.48 | 0.103 | 9 |
| โดยรวม | | 4.92 | 4.15 | 0.177 | |

จากตาราง 13 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมเท่ากับ 0.177 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมาก ไปน้อยดังนี้ ข้อที่มี
ค่าความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน
กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($PNI_{\text{modified}} = 0.227$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา
ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ ($PNI_{\text{modified}} = 0.213$) และผู้บริหาร
สถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
($PNI_{\text{modified}} = 0.201$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
ได้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.103$)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | I | D | PNmodified | อันดับความต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|------------|-------------------------|
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี | 4.91 | 4.13 | 0.189 | 4 |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ | 4.92 | 4.11 | 0.197 | 2 |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.73 | 3.97 | 0.191 | 3 |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมหรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.90 | 3.98 | 0.231 | 1 |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน | 4.92 | 4.33 | 0.136 | 7 |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.90 | 4.20 | 0.167 | 6 |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก | 4.96 | 4.23 | 0.173 | 5 |
| โดยรวม | | 4.89 | 4.14 | 0.183 | |

จากตาราง 14 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมเท่ากับ 0.183 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมหรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified} = 0.231$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified} = 0.197$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{modified} = 0.191$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.136$)

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PN_{modified}) และอันดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา | I | D | PN_{modified} | อันดับความต้องการจำเป็น |
|--------|--|------|------|------------------------|-------------------------|
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร | 4.89 | 4.04 | 0.210 | 2 |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงาน ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร | 4.92 | 3.88 | 0.268 | 1 |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร | 4.89 | 4.08 | 0.199 | 3 |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ | 4.89 | 4.09 | 0.196 | 4 |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร | 4.91 | 4.16 | 0.180 | 6 |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้แสดงออกถึงผลงานนวัตกรรมของตนเอง อย่างสร้างสรรค์ | 4.76 | 4.08 | 0.167 | 7 |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรม แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม | 4.93 | 4.16 | 0.185 | 5 |
| โดยรวม | | 4.88 | 4.07 | 0.201 | |

จากตาราง 15 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมเท่ากับ 0.201 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ข้อที่มีค่า

ความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ
 คิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร ($PNI_{modified} = 0.268$)
 รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ
 ที่เกิดขึ้นในองค์กร ($PNI_{modified} = 0.210$) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 หาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหาในองค์กร ($PNI_{modified} = 0.199$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความ
 ต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงาน
 นวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = 0.167$)

ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และอันดับความต้องการจำเป็นในการ
 เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | I | D | $PNI_{modified}$ | อันดับความ ต้องการจำเป็น |
|-----|--|------|------|------------------|-----------------------------|
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล | 4.86 | 4.00 | 0.215 | 2 |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่โดยปราศจากอคติ | 4.89 | 4.00 | 0.223 | 1 |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและให้ความ ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารูสึกมีคุณค่าและ มีความสำคัญ | 4.90 | 4.18 | 0.172 | 4 |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้นการเป็นที่ปรึกษาหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.90 | 4.16 | 0.178 | 3 |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลาย และมีอิสระ ในการทำงาน | 4.86 | 4.29 | 0.130 | 6 |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงาน ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ | 4.91 | 4.30 | 0.118 | 8 |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | I | D | PNI _{modified} | อันดับความ ต้องการจำเป็น |
|--------|---|------|------|-------------------------|-----------------------------|
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพของบุคคลากรในองค์กรเป็น รายบุคคล | 4.92 | 4.39 | 0.139 | 5 |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่าง ของบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | 4.88 | 4.35 | 0.122 | 7 |
| โดยรวม | | 4.89 | 4.21 | 0.162 | |

จากตาราง 16 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมเท่ากับ 0.162 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้
ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นปรับปรุงสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ (PNI_{modified} = 0.223) รองลงมา คือ
ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล (PNI_{modified} = 0.215) และ
ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้นการเป็นที่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา
(PNI_{modified} = 0.178) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นปรับปรุงต่ำสุด คือผู้บริหาร
สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็ม
ความสามารถ (PNI_{modified} = 0.118)

ความความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อเสนอนี้เพิ่มเติมจากแบบสอบถาม พบว่า มีผู้แสดงความ
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวนทั้งสิ้น 47 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์จำนวน 47 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 39 คน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 36 คน
และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 39 คน ดังตาราง 17

ตาราง 17 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

| ข้อ | ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | ความถี่ของ ความคิดเห็น | ร้อยละ |
|--|---|---------------------------|--------|
| องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | | | |
| 1 | ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นต้นแบบ | 9 | 19.15 |
| 2 | ควรมีการบริหารงานที่ชัดเจน | 5 | 10.64 |
| 3 | ควรมีการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ | 4 | 8.51 |
| 4 | มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ | 2 | 4.26 |
| 5 | ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรม | 8 | 17.02 |
| 6 | มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน | 4 | 8.51 |
| 7 | ไม่ใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน | 4 | 8.51 |
| 8 | ต้องแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรมีความเชื่อถือ | 1 | 2.13 |
| 9 | มีการวางแผนและรูปแบบการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 2 | 4.26 |
| 10 | ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง | 2 | 4.26 |
| 11 | ใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ บนความถูกต้องและเป็นธรรม | 5 | 10.64 |
| 12 | มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม | 1 | 2.13 |
| โดยรวม | | 47 | 100 |
| องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | | | |
| 1 | ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจ | 7 | 17.95 |
| 2 | ผู้บริหารต้องประพฤติในทางจงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ | 4 | 10.26 |
| 3 | มีการให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจอยู่เสมอ ๆ | 1 | 2.56 |
| 4 | กระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการทำงาน/ให้มีชีวิตชีวา | 5 | 12.82 |
| 5 | มีความกระตือรือร้น | 2 | 5.12 |
| 6 | มีเจตคติและทัศนในแง่บวก | 8 | 20.51 |
| 7 | ผู้บริหารต้องสื่อความหวังที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน | 2 | 5.12 |
| 8 | ต้องมีเป้าหมายในการทำงาน | 1 | 2.56 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ข้อ | ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | ความถี่ของ ความคิดเห็น | ร้อยละ |
|--|---|---------------------------|--------|
| 9 | มีการประเมินผลการทำงาน | 1 | 2.56 |
| 10 | ให้การสนับสนุนงบประมาณ | 3 | 7.69 |
| 11 | สนับสนุนสื่อ และอุปกรณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัย | 1 | 2.56 |
| 12 | ให้บุคลากรมีการศึกษาดูงาน | 4 | 10.26 |
| | โดยรวม | 39 | 100 |
| องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | |
| 1 | ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในการแก้ปัญหาในองค์กร | 8 | 22.22 |
| 2 | ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร | 5 | 13.89 |
| 3 | สนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการ แก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม | 4 | 11.11 |
| 4 | ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) | 7 | 19.44 |
| 5 | ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมตามความถนัด และความสนใจ | 3 | 8.33 |
| 6 | เน้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น | 3 | 8.33 |
| 7 | กระตุ้นให้บุคลากรนำความสามารถออกมาใช้อย่างเต็ม ความสามารถ | 1 | 2.78 |
| 8 | ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน | 5 | 13.89 |
| | โดยรวม | 36 | 100 |
| องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | |
| 1 | ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่บุคลากร เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน | 7 | 17.95 |
| 2 | การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกมี คุณค่าและมีความสำคัญ | 4 | 10.26 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ข้อ | ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | ความถี่ของ ความคิดเห็น | ร้อยละ |
|--------|--|---------------------------|--------|
| 3 | ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล | 8 | 20.51 |
| 4 | ผู้นำจะต้องเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน | 5 | 12.82 |
| 5 | ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ | 4 | 10.26 |
| 6 | ผู้บริหารต้องทราบบริบทของโรงเรียน บุคลากร ทรัพยากร เพื่อเข้าถึงและรู้ศักยภาพของบุคลากร นำไปสู่การใช้คนให้ถูกกับงาน | 1 | 2.56 |
| 7 | ผู้บริหารเข้าใจและเข้าถึงบุคลากร ทราบข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร | 3 | 7.69 |
| 8 | ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน | 4 | |
| 9 | รู้ศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน | 1 | 2.56 |
| 10 | ต้องพัฒนาผู้ตามแต่ละคนตามศักยภาพเพื่อผลสัมฤทธิ์ | 1 | 2.56 |
| 11 | ควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล | 1 | 2.56 |
| โดยรวม | | 39 | |

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาตนเองของผู้บริหารการศึกษาสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

วิธีการพัฒนาตนเองของผู้บริหารการศึกษาสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีการตั้งเป้าหมายไว้ แล้วแสวงหา

ความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง แสวงหาหนทางที่จะทำให้ตนเองบรรลุเป้าหมายหรือการนำพาตนเองสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยความเพียรพยายาม มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

“...ต้องแสวงหาความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานอย่างเป็นปัจจุบันและสม่ำเสมอ...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 1, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ศึกษาหาความรู้ แนวคิดใหม่ๆ ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง หรือ การศึกษาจากผู้บริหาร/องค์กรอื่นที่พัฒนาแล้วมาเปรียบเทียบกับองค์กรของตนเอง แล้วนำมาพัฒนาตนเองและองค์กรให้ทัดเทียมหรือก้าวหน้ากว่าองค์กรอื่นที่ศึกษา...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 2, วันที่ 13 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ต้องตั้งเป้าหมาย แล้วแสวงหาหนทางในการที่จะพัฒนาตนเองให้ เป้าหมายนั้นสำเร็จ โดยอาศัยความเพียรพยายาม มีความยืดหยุ่น ตื่นตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและรู้ตนเองอยู่เสมอ...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 3, วันที่ 15 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามองค์ประกอบ ทั้ง 4 ด้าน เรียงตามระดับการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม เช่น การใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการแสดงความคิดเห็น จนนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาได้

2) การให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน และร่วมแก้ไขปัญหาโดยใช้

กระบวนการกลุ่มการทำงานเป็นทีม หรือใช้วิธีการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรว่าเป็นอย่างไรแล้ว เปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

3) การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแยกประเด็นของการพัฒนาหากเป็นภาพรวมขององค์กร เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จะใช้กระบวนการ PLC กรณีปัญหาเฉพาะงานของแต่ละคน เช่น การติด 0 ร มส. ของนักเรียน จะใช้วิธีการให้คำปรึกษาเพื่อตั้งปัญหา และกระตุ้นให้หาวิธีการแก้ปัญหาแล้วกลับมาเสนอเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบโดยการใช้งานวิจัย มีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อให้ได้แนวทางหรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้กับสถานศึกษา

ตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

“...บริหารงานแบบประชาธิปไตยเป็นหลัก ใช้กระบวนการ PLC ชวนคิดและให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้ใช้กระบวนการ PLC ในระดับกลุ่มและระดับโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและเป็นขั้นตอน สื่อสารและย้ายอยู่เสมอว่าทุกคนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ปัญหาของหน่วยงานทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมแก้ไขปัญหามีใช้สร้างปัญหาเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) ส่วนกรณีปัญหาเฉพาะงานของแต่ละคน ใช้วิธีการให้คำปรึกษาและกระตุ้นให้คิดหาวิธีแก้แล้วกลับมาเสนอให้ฟังแล้วให้คำปรึกษาแนะนำ...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 1, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยึดหลักกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นสากล หรือหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดในการปฏิบัติงาน ถ้ามีปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ใช้กระบวนการกลุ่มตัดสินใจแก้ปัญหา ศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรว่าเป็นอย่างไรเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร ต้องกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางพัฒนางาน โดยการวิเคราะห์ วิจัย สังเกตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดที่ว่า มีเอกภาพด้านนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 2, วันที่ 13 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ต้องให้บุคลากรมองเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาวิธีการแก้ปัญหา โดยการระดมความคิด (Brain Storming) ต้องมีคลินิกนิเทศ หรือใช้วิธีเปิดใจคุยกันเพื่อสร้างความ

ตระหนัก ส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาบ่อย ๆ ที่จัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก ใช้กระบวนการ PLC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้ได้สิ่งใหม่ ๆ เป็นนวัตกรรม ใช้กระบวนการคิดที่หลากหลายและมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 3, วันที่ 15 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดย
 - 1.1 ชี้้นำให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม
 - 1.2 ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหานั้นโดยให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีม
2. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดย
 - 2.1 มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 - 2.2 ใช้วิธีการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหาของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยนำผลการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการแก้ไขปัญหา
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา โดย
 - 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแยกแยะจัดหมวดหมู่และลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาของสถานศึกษา
 - 3.2 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบโดยการใช้งานวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา มีการวิเคราะห์และแก้ปัญหายังอย่างเป็นระบบ
 - 3.3 ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อให้ได้แนวทางหรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในภารกิจขององค์กร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความพร้อม และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง สร้างความตระหนักและเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ

2.2 การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้บริหารจะใช้วิธีการตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน ระดมความคิดโดยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันแล้วร่วมจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานคุณภาพงานของตนเอง

2.3 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับและศรัทธา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ร่วมกับการยกย่องชมเชย ในการการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน พร้อมกับการพิจารณาความดีความชอบตามระบบคุณธรรม

ตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

“...ใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน กล่าวคือ เข้าใจในภารกิจขององค์กรเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กรพร้อมเข้าใจในแผนการสู่ความสำเร็จ ใช้วิธีการระดมสมองในวิธีการของ PLC เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา แล้วแสวงหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบภาคภูมิใจร่วมกันเมื่อสำเร็จ เป็นผู้นำในการแก้ปัญหา ให้ความอบอุ่นและจัดสวัสดิการ พร้อมทั้งให้ความดีความชอบตามระบบคุณธรรมเท่านั้น กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานคุณภาพงานของตนเองทุกชั้นงาน...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 1, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในอาชีพตนเอง มีความเข้าใจในวิชาชีพตนเอง เข้าใจในเป้าหมายวิชาชีพตนเอง ปลุกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรักงานคืออาชีพ

เราและทำงานในอาชีพให้ดีที่สุดด้วยความวิริยะ อุตสาหะ ซื่อสัตย์ สุจริต มีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ยกย่อง ชมเชย ให้ความรักความเมตตาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอเหมือนกัน ...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 2, วันที่ 13 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...จะกระตุ้นจิตวิญญาณทีม ให้เกิดความกระตือรือร้นผู้บริหารตนเองต้องมีความพร้อมทีมงานต้องพร้อม บริบทขององค์กรต้องพร้อมรวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน แล้วสร้างความตระหนัก ต้องรู้จักการเสริมแรงเพื่อให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ มองเห็นอนาคตข้างหน้า ต้องมีการตั้งเป้าหมาย และหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและมีความมั่นคง โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 3, วันที่ 15 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดย
 - 1.1 สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในภารกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
 - 1.2 ผู้บริหารต้องมีความพร้อม และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
 - 1.3 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง สร้างความตระหนักและเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ
2. การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย
 - 2.1 มีการตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน ระดมความคิดโดยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
 - 2.2 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานคุณภาพงานของตนเอง
3. การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดย
 - 3.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสุ้ปัญหา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับและศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ

3.2 ยกย่อง ชมเชย ในการการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และ
พิจารณาความดีความชอบตามระบบคุณธรรม

3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1 การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ พบว่า ประเด็นนี้มักประสบปัญหาในการสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเห็นตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ ผู้บริหารให้ความเห็นว่า ต้องใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกับการประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ ศรัทธา และต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้

3.2 การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขันในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมีให้ตระหนักต่อสถานการณ์คับขันต่าง ๆ พร้อมกับแสวงหาข้อมูลรอบด้าน ร่วมกับการใช้เหตุและผล วิเคราะห์สาเหตุปัญหาและหาแนวทางแก้ไข

3.3 การใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ผู้บริหารจะต้องไม่ให้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล โดยยึดหลัก “สัปปุริสธรรม 7” ในการควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ เป็นผู้รู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรต่อไป

ตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

“...สื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ ศรัทธาและเป็นผู้มุ่งมั่นทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมีให้ตระหนักต่อสถานการณ์คับขันนั้น ๆ ต้องแสวงหาข้อมูลรอบด้าน เพื่อหาทางแก้ไขโดยคำนึงถึงระบบคุณธรรมเป็นหลัก ควบคุมอารมณ์ตนเองอยู่เสมอ นั่นคือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน เมื่อรู้จักรอบด้านแล้วจะทำให้เราใช้ปรัชญาอยู่เหนืออารมณ์...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 1, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ตั้งเป้าหมายในการบริหารงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร สรุปและตัดสินใจโดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม โดยแต่งตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ มีการกระจายอำนาจ ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรตลอดการทำงาน...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 2, วันที่ 13 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องใจกว้าง สร้างมิตร คิดไกล ยึดว่าตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน ต้องไม่ใช่บุคคลที่น้ำเต็มแก้วจะต้องรับคำชี้แนะ รับคำติชม รับเพื่อไปพัฒนา ผู้บริหารที่เก่งคือผู้บริหารสามารถเข้าไปนั่งในหัวใจของเพื่อนร่วมงานได้ จะสร้างศรัทธาได้ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ในการบริหารงานผู้บริหารต้องนิ่ง มีเหตุ มีผล ต้องรู้จักวิเคราะห์แยกแยะและต้องสังเคราะห์ได้ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา ต้องรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชน...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 3, วันที่ 15 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้
 - 1.1 มีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
 - 1.2 ประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ที่บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับ และศรัทธา
 - 1.3 เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้
2. การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขัน โดย
 - 2.1 มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมิให้กระทบต่อสถานการณ์คับขัน
 - 2.2 แสวงหาข้อมูลรอบด้าน ใช้เหตุผลวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและหาแนวทางแก้ไข
3. การใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ โดย
 - 3.1 ยึดหลัก “สัปปุริสธรรม 7” ในการควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ
 - 3.2 เป็นผู้รู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคล และรู้จักชุมชน
 - 3.3 พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสถานศึกษาต่อไป
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
 - 4.1 การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติพบว่า ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อองค์กร ต้องให้ความสนใจ

เสมอภาคเท่าเทียมกันโดยใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's - Eye View) และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถนำหลัก “พรหมวิหาร” 4 คือมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการทำงาน และให้ขวัญและกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

4.2 การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล พบว่า ผู้บริหารต้องศึกษาข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน พร้อมกับการค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนตามความต้องการและศักยภาพของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามความเหมาะสม

4.3 การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา หรือโค้ชให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารจะใช้วิธีลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือสร้างความเป็นกันเอง ผู้บริหาร จะให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วมแก้ปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะแสดงทัศนคติเชิงบวก ร่วมกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

“...ใช้หลัก Bird's Eyes View ดูให้ทั่ว พบปะพูดคุยทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสะท้อนกลับอย่างเป็นกัลยาณมิตร ใช้วิธีการดูแลตามระบบสายงานบังคับบัญชาลงไปพบปะพูดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างใกล้ชิด ต้องรู้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมเฉพาะรายเพื่อไม่ให้กระทบต่องาน แสวงหาความรู้หรือนวัตกรรมอยู่เสมอ ต้องลดช่องว่างระหว่างเราและผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความไว้วางใจ ให้คำปรึกษาอย่างกัลยาณมิตร จริงใจและร่วมแก้ปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดใจ เข้าใจ เป็นมิตร และคิดบวก...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 1, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ศึกษาข้อมูลบุคลากรแต่ละคน ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน ให้ความรักความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคน ตามความเหมาะสม และวางตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 2, วันที่ 13 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...มนุษย์ทุกคนมีความสำคัญ เราต้องให้ความสำคัญ และรู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล ต้องให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้ความเป็นกันเอง และค้นหาศักยภาพที่บุคคล

นั้นมืออยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ แล้วส่งเสริม สนับสนุน และเติมเต็มในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ ให้ขวัญ
และกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ สร้างความตระหนัก ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ...”

(ผู้บริหารการศึกษา คนที่ 3, วันที่ 15 พฤษภาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี
ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1 การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ โดย
1.1 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา
และให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

1.2 ใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's - Eye View) และเข้าใจถึงความแตกต่าง
ระหว่างบุคคล

1.3 นำหลัก “พรหมวิหาร 4” คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการ
ทำงาน

1.4 ให้ขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

2. การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดย

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน

2.2 ค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนตาม
ความต้องการและศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.3 ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามความเหมาะสม

3 การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย

3.1 ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วม
แก้ปัญหา

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติเชิงบวกร่วมกับการประพฤติตน
เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์
และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27) มาผนวกกับระยะที่
2 (การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี) มาผนวกกับกรอบแนวคิดของการวิจัย
(วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ) จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมาয়กร่างแนวทางการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 องค์กรประกอบ 32 แนวทาง ดังตาราง 18

ตาราง 18 แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

| องค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 |
|--|--|
| 1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา | <p>1) การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดย</p> <p>1.1) ชี้้นำให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม</p> <p>1.2) ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหานั้น โดยให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีม</p> <p>2) การให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดย</p> <p>2.1) มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นทุกคนต้องมีส่วนรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน</p> <p>2.2) ใช้วิธีการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหาของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยนำผลการการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการแก้ปัญหา</p> <p>3) การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหภายในสถานศึกษา</p> |

ตาราง 17 (ต่อ)

| | |
|--|---|
| องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 |
| 1. ด้านการกระตุ้น การใช้ ปัญญา | <p>3.1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแยกแยะจัดหมวดหมู่และลำดับ ความสำคัญของประเด็นปัญหาของสถานศึกษา</p> <p>3.2) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ โดยการใช้งานวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา มีการวิเคราะห์และแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ</p> <p>3.3) ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเชิงวิชาการ เพื่อให้ได้ แนวทางหรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา</p> |
| 2. ด้านการสร้าง แรง บันดาลใจ | <p>1) การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>1.1) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>1.2) ผู้บริหารต้องมีความพร้อม และเตรียมความพร้อมให้กับ บุคลากร รวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน</p> <p>1.3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง สร้างความตระหนักและเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ</p> <p>2) การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2.1) มีการตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน ระดมความคิดโดยกระบวนการ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>2.2) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน ของตนเอง</p> |

ตาราง 18 (ต่อ)

| | |
|--|---|
| องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 |
| 2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ | <p>3) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>3.1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสู้ปัญหา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับและศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงบันดาลใจ</p> <p>3.2) ยกย่อง ชมเชย ในการการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และพิจารณาความดีความชอบตามระบบคุณธรรม</p> |
| 3. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ | <p>1) การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</p> <p>1.1) มีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสาร ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน</p> <p>1.2) ประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และศรัทธา</p> <p>1.3) เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้</p> <p>2) การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขัน</p> <p>2.1) มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมิให้กระทบ ต่อสถานการณ์คับขัน</p> <p>2.2) แสวงหาข้อมูลรอบด้าน ใช้เหตุผลวิเคราะห์สาเหตุปัญหา และหาแนวทางแก้ไข</p> <p>3) การใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>3.1) ยึดหลัก “สัปปุริสธรรม 7” ในการควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ</p> <p>3.2) เป็นผู้รู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคล และรู้จักชุมชน</p> |

ตาราง 18 (ต่อ)

| | |
|--|---|
| องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 |
| 3. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ | 3.3) พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาสถานศึกษาต่อไป |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล | <p>1) การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ</p> <p>1.1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษาและให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน</p> <p>1.2) ใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's - Eye View) และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>1.3) นำหลัก “พรหมวิหาร 4” คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการทำงาน</p> <p>1.4) ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>2) การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล</p> <p>2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน</p> <p>2.2) ค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนตามความต้องการและศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>2.3) ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามความเหมาะสม</p> <p>3) การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>3.1) ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วมแก้ปัญหานั้น</p> <p>3.2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติเชิงบวกร่วมกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>3.3) ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ</p> |

ตาราง 19 สรุปแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

| แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | | |
|---|--|---|
| ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 7 แนวทาง | | |
| <p>1. การกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ คิดเห็นและเหตุผลในการ ทำงานที่จะนำไปสู่การ แก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดย</p> <p>1) ชี้นำให้เห็นถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้ว ร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหา โดยกระบวนการกลุ่ม</p> <p>2) ใช้กระบวนการชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็น เครื่องมือเพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอ ปัญหาและแนวทางการ แก้ปัญหานั้นโดยให้เกียรติซึ่ง กันและกันในการแสดงความ คิดเห็นและเน้นการทำงาน เป็นทีม</p> | <p>2. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดย</p> <p>1) มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นทุกคนต้องมี ส่วนรับผิดชอบและแก้ไข ปัญหาร่วมกัน</p> <p>2) ใช้วิธีการศึกษาหรือ สำรวจสภาพปัญหาของ สถานศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยนำผลการศึกษาหรือ สำรวจสภาพปัญหาดังกล่าว มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ เป้าหมายของสถานศึกษาที่ กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการจัดลำดับความสำคัญ ของปัญหาและการแก้ไข ปัญหา</p> | <p>3. การกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทาง ใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหใน สถานศึกษา โดย</p> <p>1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง แยกแยะจัดหมวดหมู่และ ลำดับความสำคัญของ ประเด็นปัญหาของ สถานศึกษา</p> <p>2) กระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนางานใน หน้าที่รับผิดชอบโดยการใช้ งานวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา มีการวิเคราะห์และแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ</p> <p>3) ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับ การอบรมสัมมนาเชิงวิชาการ เพื่อให้ได้แนวทางหรือ กระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ใน การแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับ สถานศึกษา</p> |

ตาราง 19 (ต่อ)

| แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | | |
|---|---|--|
| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 7 แนวทาง | | |
| <p>1. การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดย</p> <p>1) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในภารกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความพร้อม และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน</p> <p>3) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง สร้างความตระหนักและเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ</p> | <p>2. การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย</p> <p>1) มีการตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกันระดมความคิด โดยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>2) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดมาตรฐานคุณภาพงานของตนเอง</p> | <p>3 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดย</p> <p>1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสุ้ปัญหา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับและศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ</p> <p>2) ยกย่อง ชมเชย ในการการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และพิจารณาความดีความชอบตามระบบคุณธรรม</p> |

ตาราง 19 (ต่อ)

| แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | | |
|---|--|---|
| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 8 แนวทาง | | |
| <p>1. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดย</p> <p>1) มีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน</p> <p>2) ประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ที่บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับ และศรัทธา</p> <p>3) เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้</p> | <p>2. การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขัน โดย</p> <p>1) มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมิให้กระทบต่อสถานการณ์คับขัน</p> <p>2) แสวงหาข้อมูลรอบด้าน ใช้เหตุผลวิเคราะห์สาเหตุปัญหา และหาแนวทางแก้ไข</p> | <p>3. การใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ โดย</p> <p>1) ยึดหลัก “สัปปุริสธรรม 7” ในการควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ</p> <p>2) เป็นผู้รู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน</p> <p>3) พร้อมรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสถานศึกษาต่อไป</p> |

พหุ ประทีป ชีวะ

ตาราง 19 (ต่อ)

| แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 | | |
|--|--|---|
| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 10 แนวทาง | | |
| <p>1. การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ โดย</p> <p>1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน</p> <p>2) ใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's-Eye View) และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>3) นำหลัก “พรหมวิหาร 4” คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการทำงาน</p> <p>4) ให้ขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน</p> | <p>2. การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดย</p> <p>1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน</p> <p>2) ค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนตามความต้องการ และศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>3) ให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามความเหมาะสม</p> | <p>3. การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย</p> <p>1) ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วมแก้ปัญหา</p> <p>2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติเชิงบวกร่วมกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>3) ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ</p> |
| รวมทั้งสิ้น 32 แนวทาง | | |

จากแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ดังตาราง 20-24

ตาราง 20 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวม
และรายด้าน

| แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|----------------------|---------------|------|------------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เป็นไปได้ |
| 1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด | 4.71 | 0.46 | มากที่สุด |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | 4.88 | 0.33 | มากที่สุด | 4.69 | 0.47 | มากที่สุด |
| 3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 4.98 | 0.13 | มากที่สุด | 4.77 | 0.43 | มากที่สุด |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.93 | 0.26 | มากที่สุด | 4.77 | 0.42 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 4.91 | 0.27 | มากที่สุด | 4.73 | 0.45 | มากที่สุด |

จากตาราง 20 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ความเป็นไปได้ของแนวทางทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้
ปัญญา

พูน ปรุ ทิโต ชีเว

ตาราง 21 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการ
 กระตุ้นการใช้ปัญญา

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|-----|--|-------------|------|--------------------------|---------------|------|----------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความเป็น ไปได้ |
| 1.1 | ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการ แก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 1.2 | ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็นเครื่องมือเพื่อ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอ ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหานั้นโดย ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความ คิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีม | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2.1 | มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้น ทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบและแก้ไข ปัญหาร่วมกัน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2.2 | ใช้วิธีการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหา ของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยนำผล การศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหา ดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้เพื่อ ใช้เป็นข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญ ของปัญหาและการแก้ไขปัญหา | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 3.1 | ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแยกแยะจัด หมวดหมู่และลำดับความสำคัญของ ประเด็นปัญหาของสถานศึกษา | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--------|---|-------------|------|--------------------------|---------------|------|----------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เป็นไปได้ |
| 3.2 | กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนางานใน หน้าที่รับผิดชอบโดยการใช้งานวิจัยเป็น ฐานในการพัฒนา มีการวิเคราะห์และ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 3.3 | ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรม สัมมนาเชิงวิชาการเพื่อให้ได้แนวทางหรือ กระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด | 4.71 | 0.46 | มากที่สุด |

จากตาราง 21 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้น
การใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ
มากที่สุดทุกข้อ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 22 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการ
 สร้างแรงบันดาลใจ

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|-----|---|-------------|------|--------------------------|---------------|------|----------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความเป็น ไปได้ |
| 1.1 | สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในภารกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งของ ตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.2 | ผู้บริหารต้องมีความพร้อม และเตรียม ความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงสื่อ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน | 4.43 | 0.53 | มาก | 4.14 | 0.38 | มาก |
| 1.3 | กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารักและศรัทธา ในวิชาชีพตนเอง สร้างความตระหนัก และเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.1 | มีการตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน ระดม ความคิดโดยกระบวนการชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของงาน อย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามขั้นตอน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2.2 | กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนด มาตรฐานคุณภาพงานของตนเอง | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--------|---|-------------|------|--------------------------|---------------|------|----------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เป็นไปได้ |
| 3.1 | ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสู่ปัญหา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับ และศรัทธาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 3.2 | ยกย่อง ชมเชย ในการการทำงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และพิจารณา ความดีความชอบตามระบบคุณธรรม | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.88 | 0.33 | มากที่สุด | 4.69 | 0.47 | มากที่สุด |

จากตาราง 22 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ
มากที่สุด 6 ข้อ และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 23 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมี
 อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--------|--|-------------|------|--------------------------|---------------|------|------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับ เป็นไป ได้ |
| 1.1 | มีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้ วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.2 | ประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็น แบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการ ยอมรับ และศรัทธา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.3 | เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตาม วิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ เข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2.1 | มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมิให้ตระหนกต่อสถานการณ์คับขัน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.2 | แสวงหาข้อมูลรอบด้าน ใช้เหตุผล วิเคราะห์สาเหตุปัญหาและหาแนว ทางแก้ไข | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 3.1 | ยึดหลัก “สัปปุริสธรรม 7” ในการความ คุณธรรมอยู่เสมอ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 3.2 | เป็นผู้รู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 3.3 | พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปแก้ไข ปัญหาหรือพัฒนาสถานศึกษาต่อไป | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| โดยรวม | | 4.98 | 0.13 | มากที่สุด | 4.77 | 0.43 | มากที่สุด |

จากตาราง 23 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 24 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|-----|---|-------------|------|------------------|---------------|------|--------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับความเป็นไปได้ |
| 1.1 | ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 1.2 | ใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's - Eye View) และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 1.3 | นำหลัก “พรหมวิหาร” 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการทำงาน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 1.4 | ให้ขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.1 | ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |

ตาราง 24 (ต่อ)

| ข้อ | แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|-----|--|-------------|------|--------------------------|---------------|------|----------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เหมาะสม | \bar{X} | S.D. | ระดับ ความ เป็นไปได้ |
| 2.2 | ค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนตามความ ต้องการและศักยภาพของแต่ละบุคคล | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2.3 | ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนตามความเหมาะสม | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| | ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วม แก้ปัญหา | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 3.2 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติเชิง บวก ร่วมกับการประพฤติตนเป็น แบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 3.3 | ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงผลประโยชน์ของ องค์กรเป็นสำคัญ | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด | 4.43 | 0.53 | มาก |
| | โดยรวม | 4.93 | 0.26 | มากที่สุด | 4.77 | 0.42 | มากที่สุด |

จากตาราง 24 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ใน
ระดับมากที่สุด 9 ข้อ และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำเสนอการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

สรุปผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ดังนี้

- 1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.1.1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ และผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

1.1.2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ย+สูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำและรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก และผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงานนวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 3 ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และลำดับที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ส่วนตน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง ที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

1.2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล รองลงมา คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลายและมีอิสระในการ ทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่น และให้ความไว้วางใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก มีคุณค่าและมีความสำคัญ และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาเน้นการเป็นพี่เลี้ยง หรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแล เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

1.2.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ และผู้บริหารสถานศึกษามีการ แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์วิธีการหรือ

นวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร และผู้บริหาร สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงาน นวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์

1.3 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเท่ากับ 0.181 เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อันดับที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อันดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และอันดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ผลการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ดังนี้

2.1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2.1.1 การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงาน ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดย

- 1) ชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการ แก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม
- 2) ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำเสนอปัญหาและแนว ทางการแก้ปัญหานั้นโดยให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีม

2.1.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดย

- 1) มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบและ แก้ไขปัญหาร่วมกัน

2) ใช้วิธีการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหาของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยนำผลการศึกษาหรือสำรวจสภาพปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายของ สถานศึกษาที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการแก้ไขปัญหา

2.1.3 การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาใน สถานศึกษา โดย

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแยกแยะจัดหมวดหมู่และลำดับความสำคัญของ ประเด็นปัญหาของสถานศึกษา

2) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบโดยการใช้งานวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา มีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3) ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อให้ได้แนวทางหรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.2.1 การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดย

1) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในภารกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความพร้อม และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร รวมถึงสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

3) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง สร้างความตระหนักและเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ

2.2.2 การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ได้บังคับบัญชา โดย

1) มีการตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน ระดมความคิดโดยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามขั้นตอนเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานคุณภาพงานของตนเอง

2.2.3 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดย

1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสู้ปัญหา เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับ และศรัทธาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ

2) ยกย่อง ชมเชย ในการการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน และพิจารณาความดีความชอบตามระบบคุณธรรม

3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.3.1 การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดย

1) มีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

2) ประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับ และศรัทธา

3) เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้

2.3.2 การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ระดับชั้น โดย

1) มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพื่อมิให้กระทบต่อสถานการณ์ระดับชั้น

2) แสวงหาข้อมูลรอบด้าน ใช้เหตุผลวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและหาแนว

ทางแก้ไข

2.3.3 การใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ โดย

1) ยึดหลัก “สัปปุริสธรรม 7” ในการควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ

ชุมชน

2) เป็นผู้รู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้จักบุคคล และรู้จัก

ต่อไป

3) พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสถานศึกษา

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

อคติ โดย

2.4.1 การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจาก

1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และ

ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ระหว่างบุคคล

2) ใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's - Eye View) และเข้าใจถึงความแตกต่าง

ทำงาน

3) นำหลัก “พรหมวิหาร” 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการ

4) ให้ขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

2.4.2 การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดย

1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งด้านส่วนตัวและประสบการณ์ทำงาน

ความต้องการ และศักยภาพของแต่ละบุคคล

2) ค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุน ตาม

3) ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามความเหมาะสม

2.4.3 การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดย

1) ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วมแก้ปัญหา

2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติเชิงบวก ร่วมกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่เสมอ สอดคล้องกับ Bass และ Riggio (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ สอดคล้องกับ Fullan (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่ายได้ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา น้อยกว่าด้านอื่น ๆ รวมถึงการร่วมกันแสดงความคิดเห็นหรือเหตุผลในการทำงานร่วมกัน ถึงแนวทางการแก้ปัญหา รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความเห็นว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำต้องมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึง

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไข ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิมและเกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความคาดหวังถึงการประพุดิตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ประพุดิตปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับ รัตติกรณังจิวิศาล (2551) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะประพุดิตตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิด ความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพุดิตปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการ เลียนแบบผู้นำของเขา และ หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพุดิตตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและ เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

1.3 ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีการแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย หรือการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ Rafferty และ Griffin (2004) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้ผลักดันเป็นการผลักดันให้ผู้ตาม พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2.1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม และใช้กระบวนการ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities : PLC) เป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหานั้นโดยให้เกียรติซึ่งกันและ

กันในการแสดงความคิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การใช้กระบวนการกลุ่ม จะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน โดยอาศัยความต้องการและความสนใจของทุกคน สอดคล้องกับ Bennis และ Nanus (1985) ได้ให้ความเห็นว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) เป็นการใช้ความคิด และสติปัญญาในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม Bass และ Riggio (2006) และ Fullan (2002) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารต้องสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต้องมีการแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับภายในและภายนอกองค์กร

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากผลการวิจัย พบว่า การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพ ร่วมกับการเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันจะนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Fullan (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิด แรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามหรือปฏิบัติได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน ทำให้งานที่ทำนั้นมีควมน่าตื่นเต้นมากขึ้น ร่วมกับการสร้างตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง Bennis และ Nanus (1988) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การเน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge) Bass (1997) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน

2.3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากผลการวิจัย พบว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการมีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและศรัทธา และต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างความยอมรับและศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ ร่วมกับการมีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจนโดยการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ สอดคล้องกับวีโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพล (Influence) ไว้ว่า คือ กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Rafferty และ Griffin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio (1985) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากผลการวิจัย พบว่า การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ คือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's - Eye View) ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถนำหลัก “พรหมวิหาร 4” คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาใช้ในการทำงานและมีการ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารศึกษาต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า มีความแตกต่างด้วยกัน 4 ด้าน คือ 1) ด้านร่างกาย 2) ด้านอารมณ์ 3) ด้านสังคม และ 4) ด้านสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ความต่างนั้นเพื่อค้นหาศักยภาพของบุคคล ร่วมกับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล เช่น การเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ Bass (1997) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น Bass และ Riggio

(2006) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับ ความต้องการส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็น ปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนใน ฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ ใช้ศักยภาพของตน ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า จากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและ ให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยเฉพาะปัญหาด้านคุณภาพ การ จัดการเรียนรู้และปัญหาอื่น ๆ ของสถานศึกษา โดยอาจใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาเกิดความร่วมมือร่วมใจ กันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

1.2 จากผลการวิจัย การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำสิ่งที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการนำข้อมูลหรือความคิดที่ทรงคุณค่าไปใช้เพื่อพัฒนากลุ่มเป้าหมายหรือแสวงหา ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือสถานศึกษาได้

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2.3 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ โดยใช้วิธีการพัฒนา
เสริมสร้างที่หลากหลาย



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- แกมवास ดรุมเดช. (2539). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำเนียร พลหาญ. (2553). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นภัทร ทรัพย์ชม. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธเนศ ทองน้อย. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยและประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ปียนันท์ จันทราลักษณ์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียน* ล้ำกัตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- พัชรวิพรรณ ช่างโม. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* ล้ำกัตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. (2525). *วิทยุทธศาสตร์การพัฒนาดนเองและบุคลิกภาพจากระดับอนุบาลถึงปริญญาเอก*. กรุงเทพฯ : พงษ์เจริญการพิมพ์.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). *ความเป็นครู*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- รัชฎาภรณ์ ตรีกุล. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* ล้ำกัตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์ จำกัด.
- วีโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น* องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สัมมา ธรณีย์. (2553). *ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

- สัมพันธ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการ แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย*. ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (2561). *รายงานผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. ร้อยเอ็ด : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12(พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2540). *ความฝันของแผ่นดิน ในคณะศึกษา บทบาทด้านวิชาการของโรงเรียนต่อชุมชน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *รายงานการวิจัยการสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในวิทยานิพนธ์ของนิสิตครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรัญ มุลบุญ. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อำภา บุญช่วย. (2537). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อุทัย โล้วมันคง. (2552). *การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อุมาวดี เหล่าอรรคชะ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Anderson, R.E. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bass, B.J. and B.J. Avolio. (1990). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists.
- Bass, B.J. and B.J. Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. 3rd ed. Redwood City, CA : Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M., and R.E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. and B. Nanus. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Change*. New York : Harper and Row.
- Bolam, R. (2994). The Impact of Research on Policy and Practice in Continuing Professional Development. *British Journal of In-Service Education*, 20(1), 35-46.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Certo, S.C. and S.T. Certo. (2006). *Modern management*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Coseza, M.N. (2011). *The Impact of Professional Development Schools on Teacher Leadership*.
- Danielson, C. (2006). Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice. *Association for Supervision and Curriculum Development*, 24(2), 800–933.

- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership Research Finding. Practice, and skills*. U.S.A. : Houghton Mifflin.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Guay, R.P. (2011). *Igniting The Fire between Leaders and Followers : The Impact of having the right fit*. Ph.D. Thesis, The University of Iowa.
- Guay, R.P. (2013). The Relationship between Leader fit and Transformational Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Kaufman, R. and others. (1993). Needs Assessment : A User' Guide. *Educational Technology Publications*, 63(5), 54.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. USA : Nashville, TN, ASTD Press.
- Lippstreu, M. (2010). *Revisiting Fundamental Concept of Transformational Leadership Theory : a Closer Look at Follower Developmental Processes*. Ph.D. Thesis, Georgia Institute of Technology.
- Liu, W., Zhu, R. and Y. Yang. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Marshall, S, and G. Molly. (2003). *Leadership That Matters*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- McCauley, C. (1998). Group Dynamics in Jamis's Theory of Groupthink : Backward and Forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2), 142-162.
- McCauley, R.N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology. *Philosophy of Science*, 53, 179-199.
- McShan, S.L. and M.A.V. Gilnow. (2000). *Organization Behavior*. New York : McGraw Hill.
- Megginson, L.C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Lllinois : Irwin.

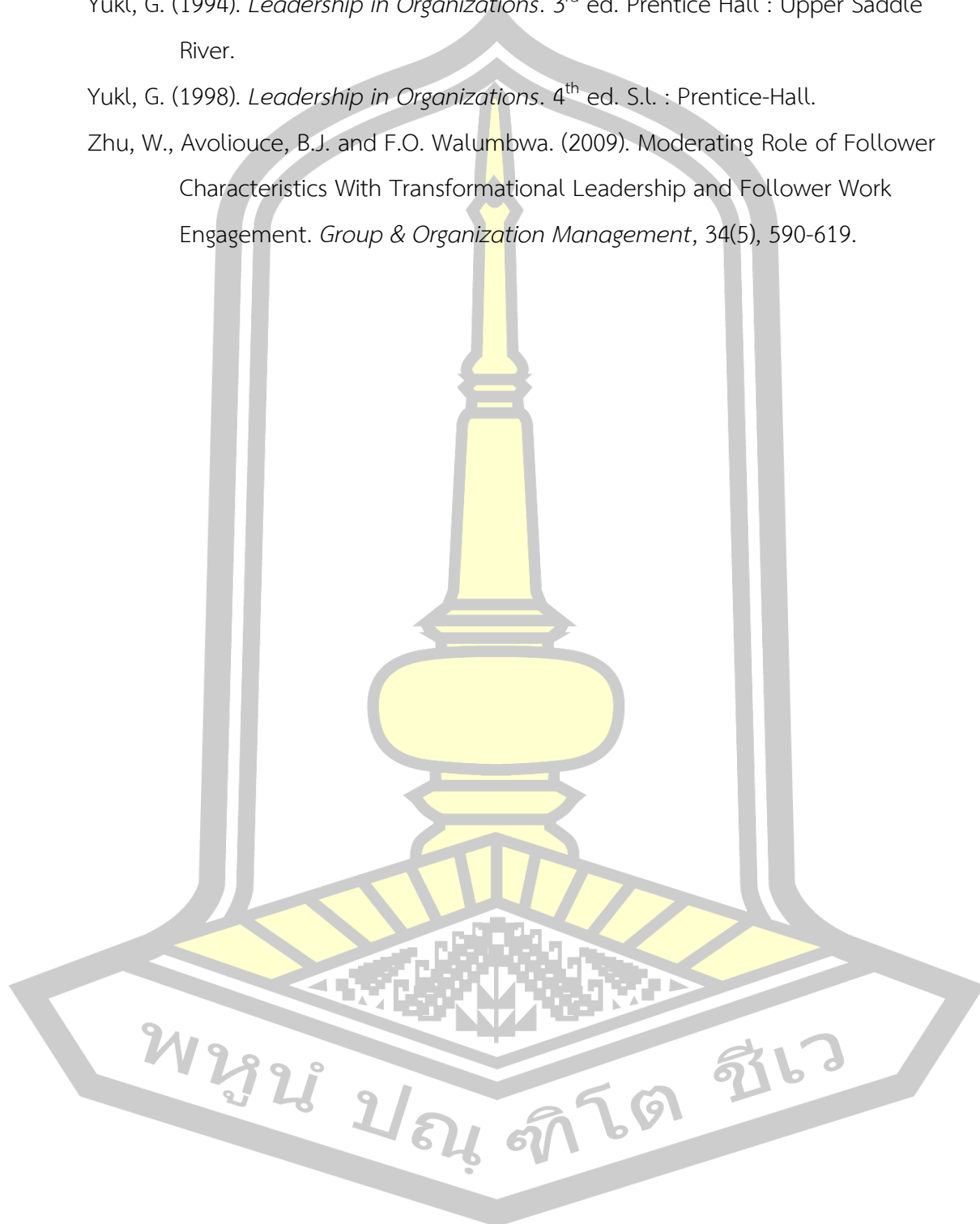
- Quan L. (2009). *Leadership and Subordinate's Working Outcomes : Subordinate's Psychological Capital as a Mediator and LMX as a Moderator*. Ph.D. Thesis, Xian Jiaotong University.
- Rafferty, A.E. and M.A. Griffin. (2004). Dimensions of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extension. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Reviere, R. and others. (1996). Needs Assessment : A Creative and Practical Guide for Social Scientists. *Journal of Applied Gerontology*, 16(4), 507-509, July.
- Ronning, R.B., Espedal and J.A. Ordahl. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the potential Consequences for Global Leadership Development*. Norway : Institute for Research in Economics and Business Administration.
- Stoops, B. (2011). *Teachers Leadership as Meaningful School Reform: A Snapshot of Contemporary Teachers Leadership*. New York : University of La Verne.
- Tichy, N.M. and M.A. DeVanna. (1990). *The Transformational Leader*. 2nd ed. New York : Wiley.
- Timothy N.A. and T. Pilgreen. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18(1), 42-63.
- Wilson, A.G. (2011). *Understanding The Cultivation of Teachers Leadership in Professional Learning Communities*. Ph.D. Thesis, University of South Florida.
- Witkin, B.R. and J.W. Altschuld. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments A Practical Guide*. New Delhi : Sage Publications.
- Wolfram, H.J. and G. Mohr. (2009). "Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction The Moderating Effects of Deep-Level Similarity in Leadership Dyads," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 260-274.
- Yaghoubipoor, A. and others. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 14-27.

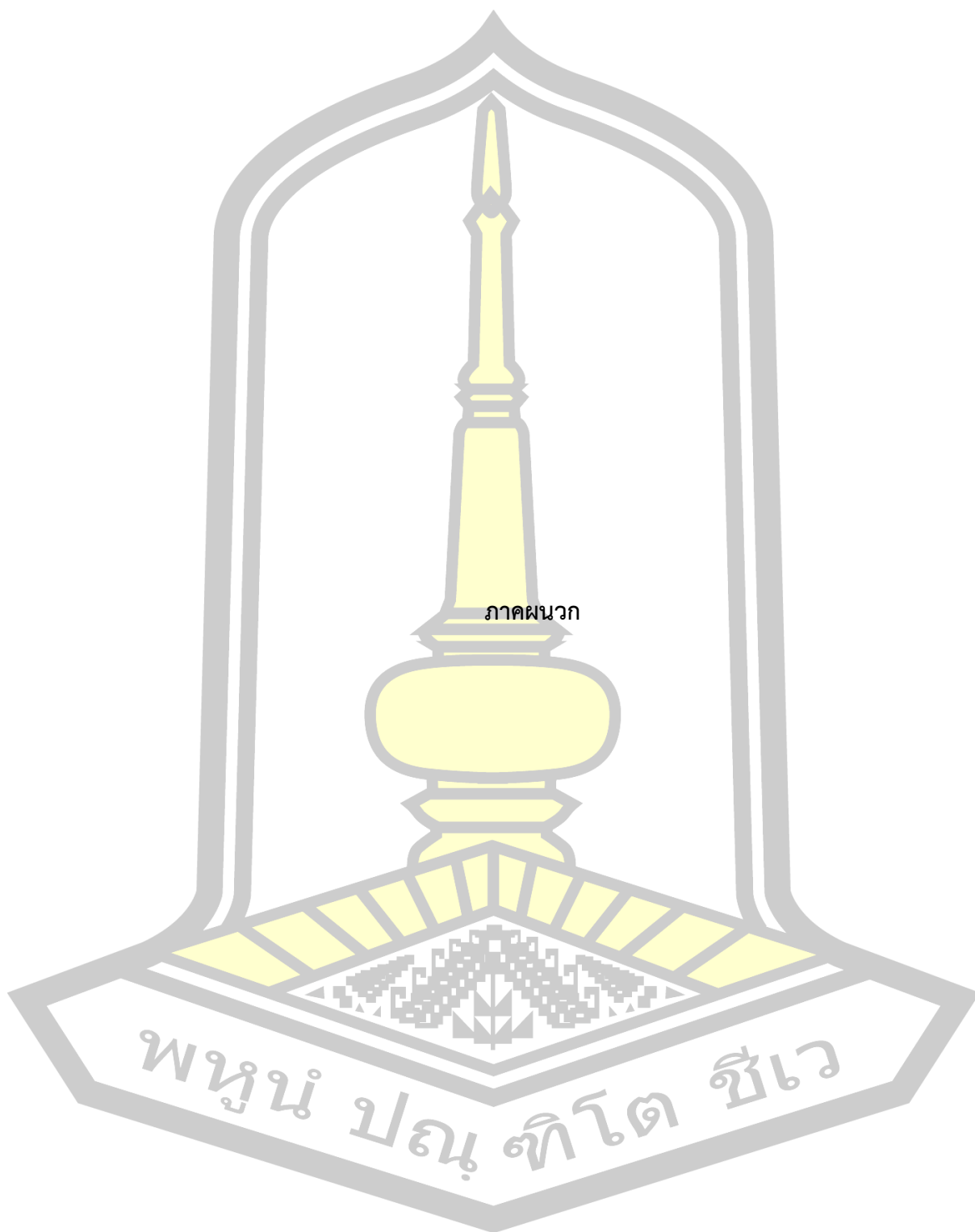
Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Prentice Hall : Upper Saddle River.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. S.l. : Prentice-Hall.

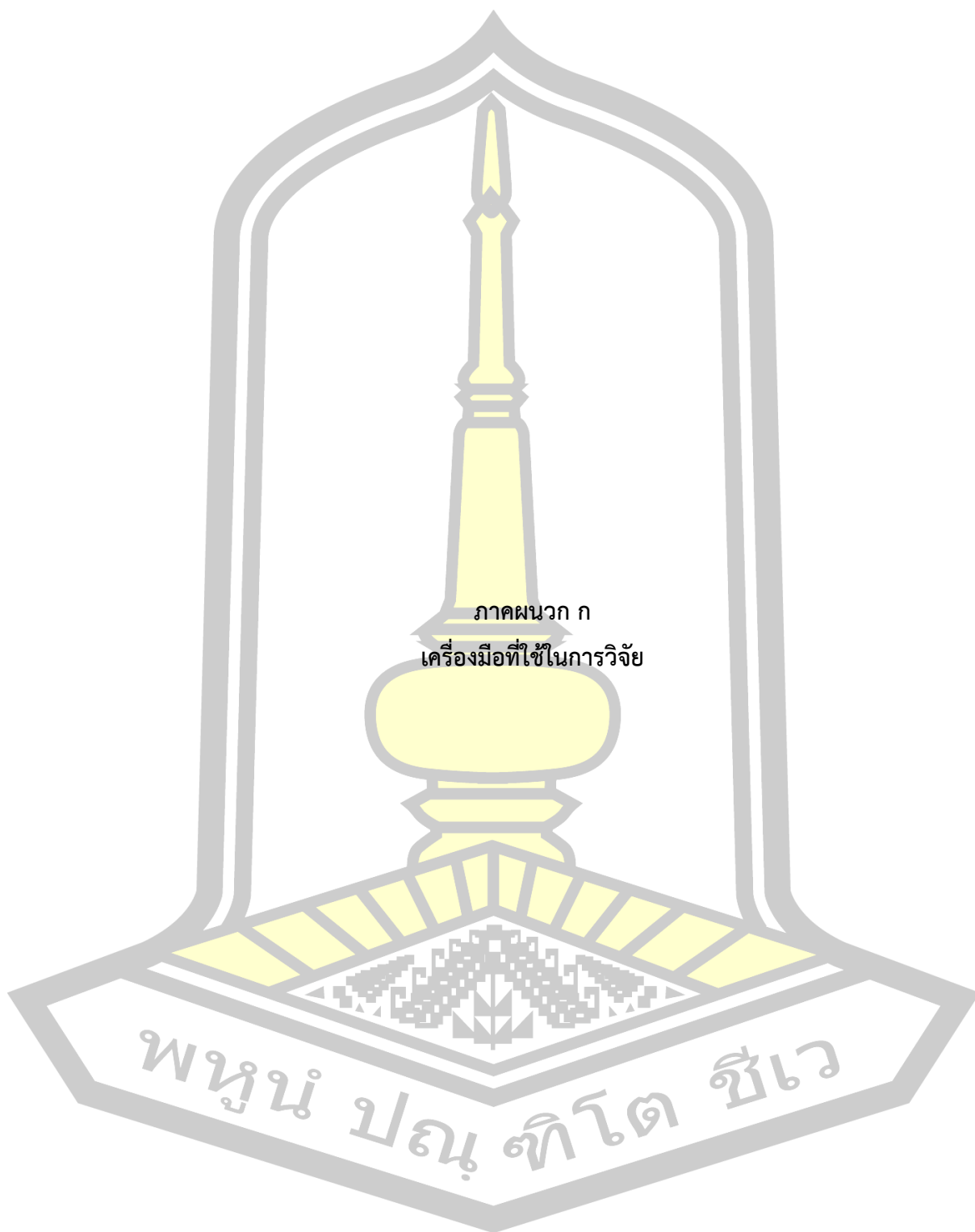
Zhu, W., Avolouce, B.J. and F.O. Walumbwa. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้วัดได้ สอดคล้องตรงตามนิยามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- + 1 หมายถึงข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 0 หมายถึงไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 1 หมายถึงข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้

นายประชา โสภักธนา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นียมศัพท์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ในเชิงบวก ซึ่งให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับ นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก มีคุณธรรมจริยธรรมที่สูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ตามว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีการชื่นชมหรือจูงใจผู้ตามให้เห็นตามภารกิจที่มีโดยสร้างแรงจูงใจภายใน มีการให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม มีการกระตุ้นจิตวิญญาณที่มึน มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยสร้างเจตคติที่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่จะทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบุคคลและองค์กร

3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

4. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

5. ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่ สถานศึกษาตั้งอยู่ ครอบคลุม 20 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอธวัชบุรี อำเภोजตุรพักตรพิมาน อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหาร อำเภอเชียงขวัญ อำเภอทุ่งเขาหลวง อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุม รัตน์ อำเภอสวรรณภูมิ อำเภออาจสามารถ อำเภอพนมไพร อำเภอเมืองสรวง อำเภอโพธิ์ทราย อำเภอหนองฮี อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอเสลภูมิ อำเภอหนองพอก อำเภอโพธิ์ชัย และอำเภอเมยวดี



แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

| ข้อที่ | ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับ ความสอดคล้อง | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|--|---|-----------------------|---|----|---------------------------|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| องค์ประกอบ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกล และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน | | | | |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ | | | | |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ซับซ้อน | | | | |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว | | | | |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน | | | | |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ | | | | |
| องค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี | | | | |
| 11 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจจากภายในทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับ ความสอดคล้อง | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|--|--|-----------------------|---|----|---------------------------|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 12 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้าทาย ในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | |
| 13 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม หรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการ ทำงาน | | | | |
| 15 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | |
| 16 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก | | | | |
| องค์ประกอบ การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | |
| 17 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ ถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร | | | | |
| 18 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร | | | | |
| 19 | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ๆ นำมาแก้ปัญหภายในองค์กร | | | | |
| 20 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ | | | | |
| 21 | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กร | | | | |
| 22 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงผลงาน นวัตกรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งภายในและภายนอก | | | | |
| 23 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์ วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหาแบบเดิม | | | | |
| องค์ประกอบ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | | | | | |
| 24 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล | | | | |
| 25 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเทียมกัน โดยปราศจากอคติ | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ/พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับ ความสอดคล้อง | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|--------|--|-----------------------|---|----|---------------------------|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| 26 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจ ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ | | | | |
| 30 | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้นการเป็นที่ เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | |
| 27 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลาย และมีอิสระในการทำงาน | | | | |
| 28 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ | | | | |
| 29 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล | | | | |
| 31 | ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | | | | |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

แบบสอบถาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น

4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายประชา โสภักธนา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 095-1975875

รหัสแบบสอบถาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษา

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปคำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
 ครูผู้สอน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
 ไม่เกิน ปี 5 6 – 10 ปี
 11 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป
4. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์รัฐสพฐ.)
 โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน)
 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

- คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า
2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด
 - 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก
 - 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง
 - 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย
 - 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความท้ หายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม หรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน | | | | | | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการ ทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | |
| 16 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก | | | | | | | | | | |
| 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | | | | | | | |
| 17 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร | | | | | | | | | | |
| 18 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะ นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร | | | | | | | | | | |
| 19 | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หาแนวทางใหม่ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร | | | | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ | | | | | | | | | | |
| 21 | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้กับการทำงานในองค์กร | | | | | | | | | | |
| 22 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ แสดงออกถึงผลงานนวัตกรรมของตนเองอย่าง สร้างสรรค์ | | | | | | | | | | |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

.....

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

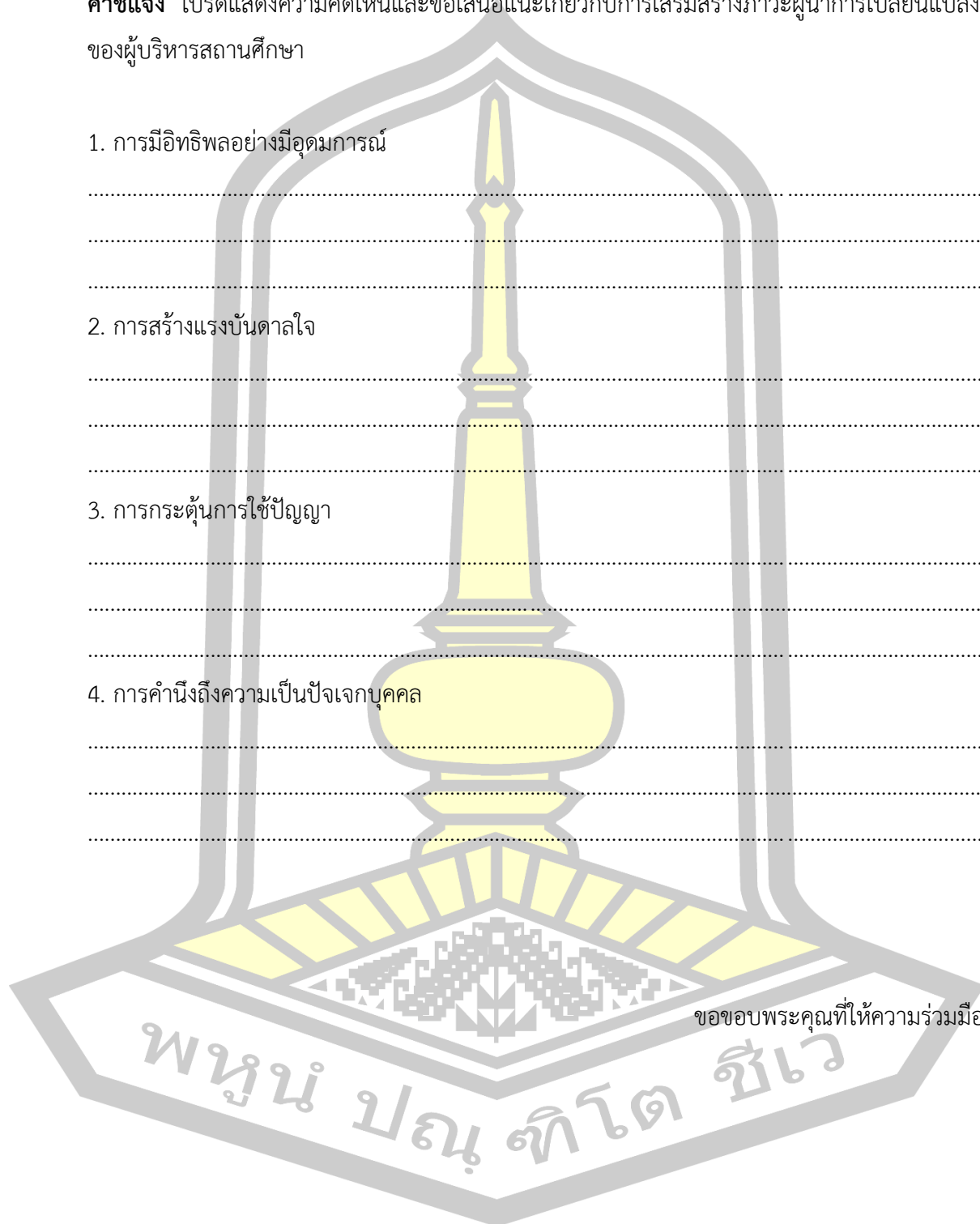
.....

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นายประชา โสภณนา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 095-1975875

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่ง.....
2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์
3. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์
4. ผู้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบข้อคำถามดังต่อไปนี้

1. ท่านมีวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน/องค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีความเห็นว่าแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ตามองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลควรมีแนวทางอย่างไร

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1) วิสัยทัศน์ในการบริหารงานของท่านคืออะไร และท่านมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

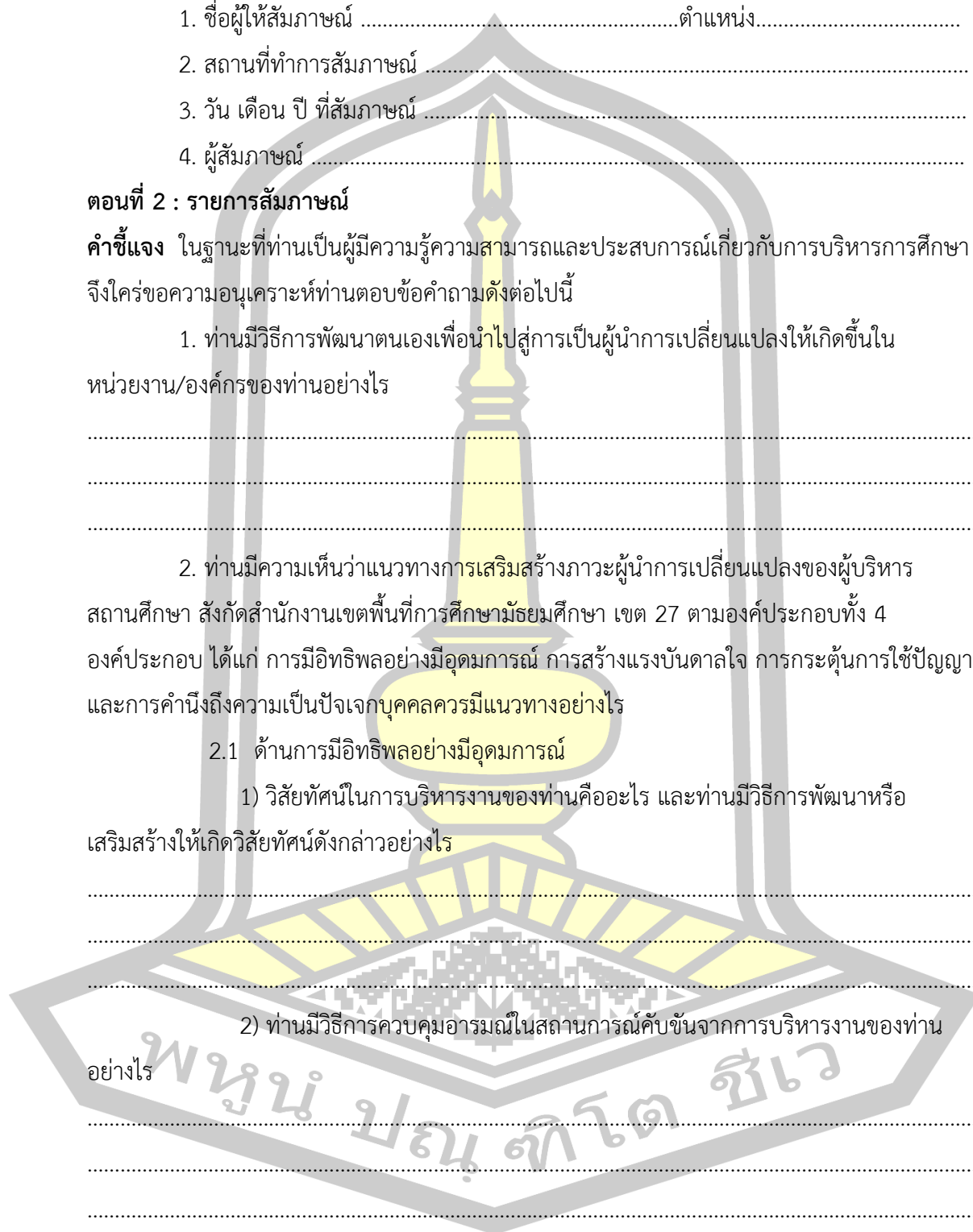
.....

2) ท่านมีวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขันจากการบริหารงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....



3) ท่านมีวิธีการใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่การ/
บริหารงานของท่านอย่างไร

.....

.....

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของ
ท่านอย่างไร

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
ของท่านอย่างไร

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน
ให้ประสบความสำเร็จและมีคุณภาพอย่างไร

.....

.....

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

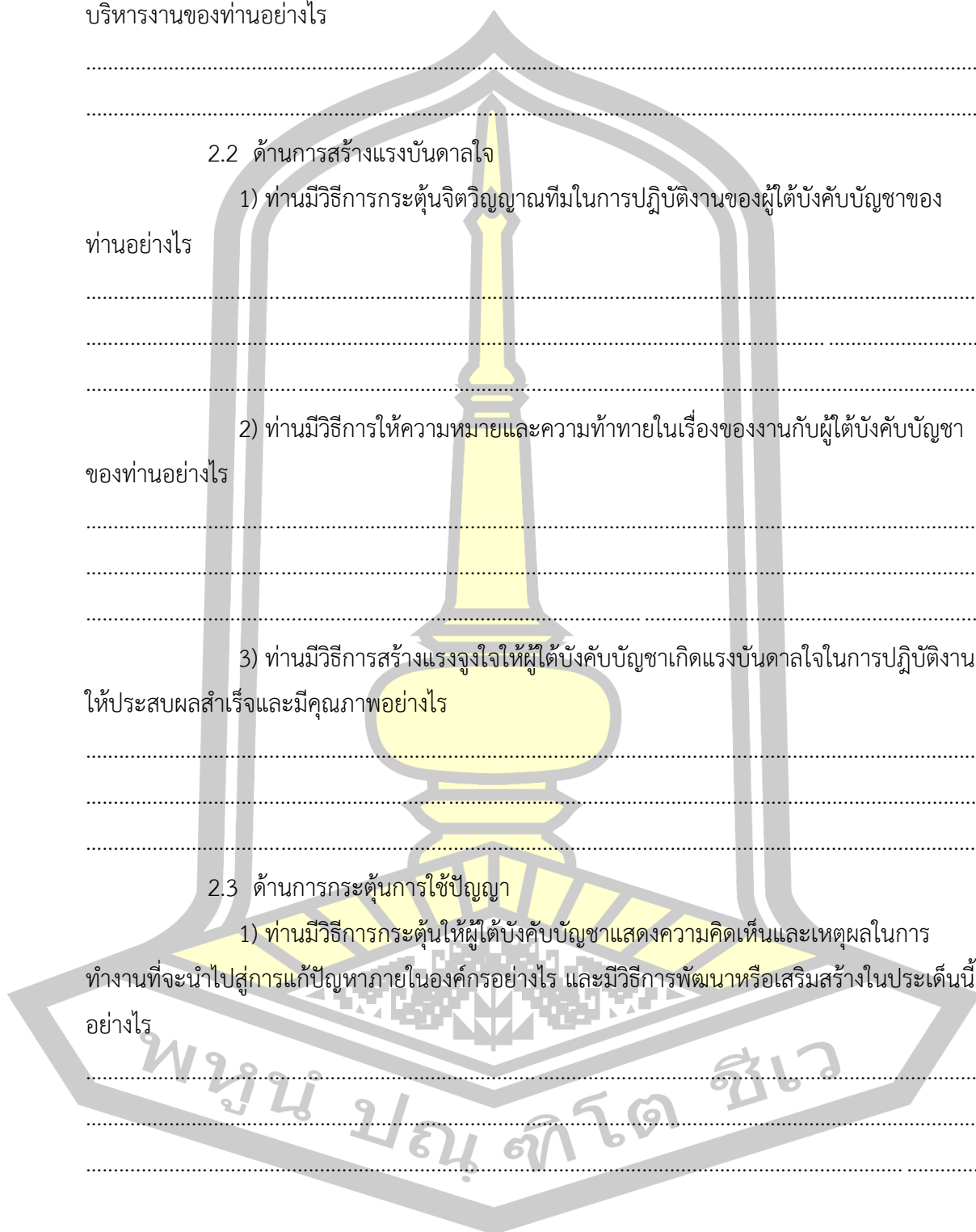
1) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการ
ทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กรอย่างไร และมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างในประเด็นนี้
อย่างไร

.....

.....

.....

.....



2) ท่านมีวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

4) ท่านมีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีการให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มกันโดยปราศจากอคติอย่างไรและมีวิธีการพัฒนาหรือเสริมสร้างในประเด็นนี้อย่างไร

.....

.....

.....

2) ท่านมีวิธีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

3) ท่านมีการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา หรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

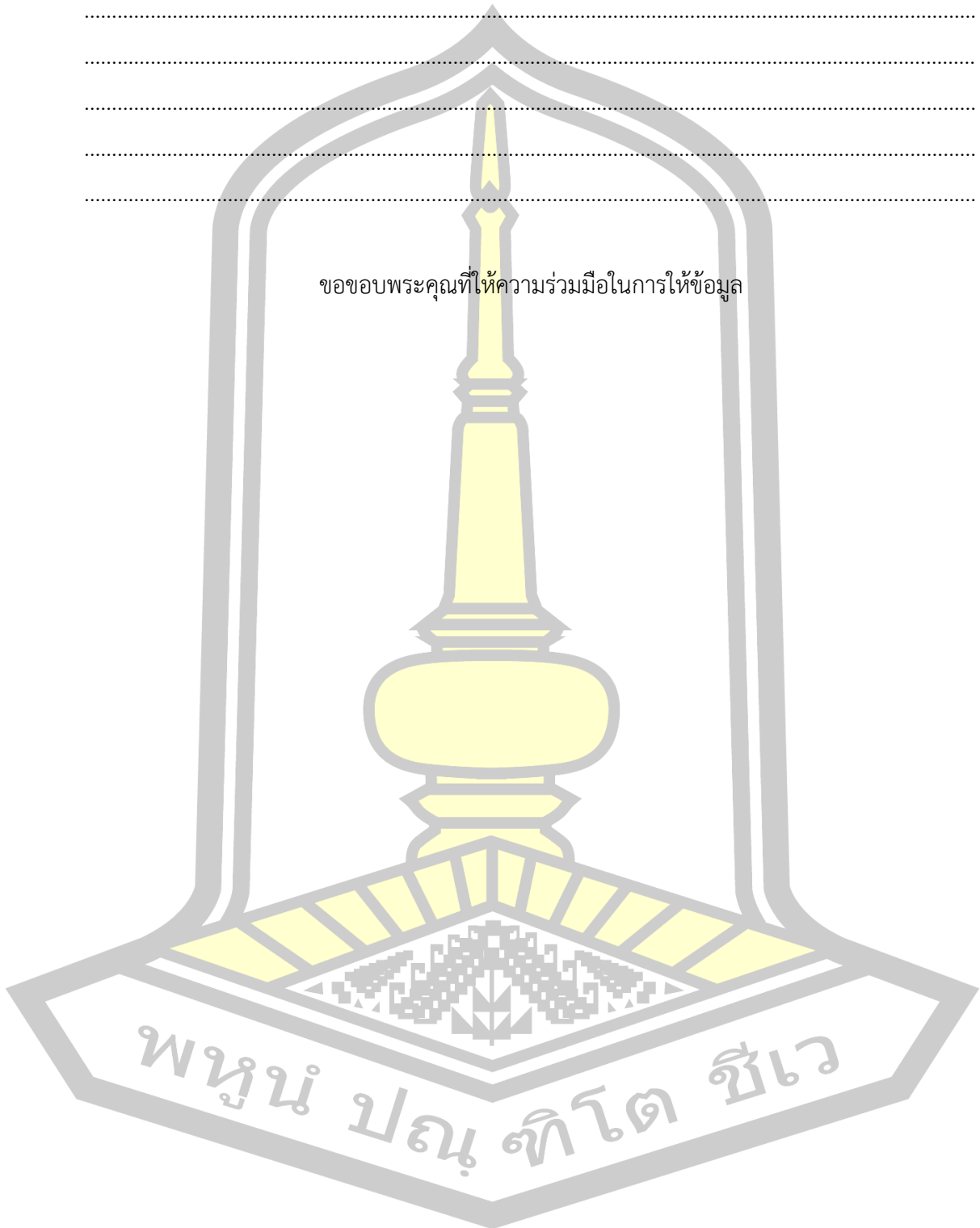
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

2. โปรดพิจารณาว่าสิ่งระบุในแต่ละข้อนั้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทาง
 ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยการทำเครื่องหมาย ✓
 ในช่องว่าง โดยกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับซึ่งแต่ละระดับมี
 ความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ น้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอพระคุณมา ณ
 โอกาสนี้

นายประชา ไสภณนา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 095-1975875

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับ ความเหมาะสม | | | | | ระดับ ความเป็นไปได้ | | | | | |
|-----|---|----------------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|--|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 2 | การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล | | | | | | | | | | | |
| | 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาข้อมูลของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทั้งด้านส่วนตัวและ ประสบการณ์ทำงาน | | | | | | | | | | | |
| | 2.2 ค้นหาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การ ส่งเสริมสนับสนุนตามความต้องการและศักยภาพของ แต่ละบุคคล | | | | | | | | | | | |
| | 2.3 ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ตาม ความเหมาะสม | | | | | | | | | | | |
| 3 | การปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | | |
| | 3.1 ให้คำปรึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร แสดงออกถึง ความจริงใจที่จะร่วมแก้ปัญหา | | | | | | | | | | | |
| | 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติเชิงบวก ร่วมกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | | | | | | | |
| | 3.3 ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงผลประโยชน์ขององค์กร เป็นสำคัญ | | | | | | | | | | | |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 25 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

| ข้อ | ข้อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | IOC | ความ สอดคล้อง |
|--|---|--------------|---|---|---|---|------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3 | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เห็นความสำคัญและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ซับซ้อน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 7 | ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 8 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9 | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ | | | | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจเห็นตามภารกิจที่มี | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 11 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจจากภายในทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการสร้างแรงบันดาลใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อ | ข้อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | IOC | ความ สอดคล้อง |
|---------------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 12 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความหมายและความ ท้าทายในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการกระตุ้นจิตวิญญาณทีม หรือการทำงานเป็นทีมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 14 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 15 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการ ทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16 | ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | | | | |
| 17 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 18 | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะ นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 19 | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ นำมาแก้ไขปัญหภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 20 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไปใช้ในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 21 | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้กับการทำงานในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 22 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ แสดงออกถึงผลงานนวัตกรรมของตนเองอย่าง สร้างสรรค์ ทั้งภายในและภายนอก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 23 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างสรรค์วิธีการหรือนวัตกรรมแทนการแก้ปัญหา แบบเดิม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |

ตาราง 25 (ต่อ)

| ข้อ | ข้อความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | IOC | ความ สอดคล้อง |
|---------------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา | | | | | | | | |
| 24 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 25 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 26 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 27 | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา เน้นการเป็นที่เลี้ยงหรือโค้ชกับผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 28 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความหลากหลาย และมีอิสระในการทำงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 29 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 30 | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 31 | ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 | ใช้ได้ |

พหุบัณฑิต ชีวะ

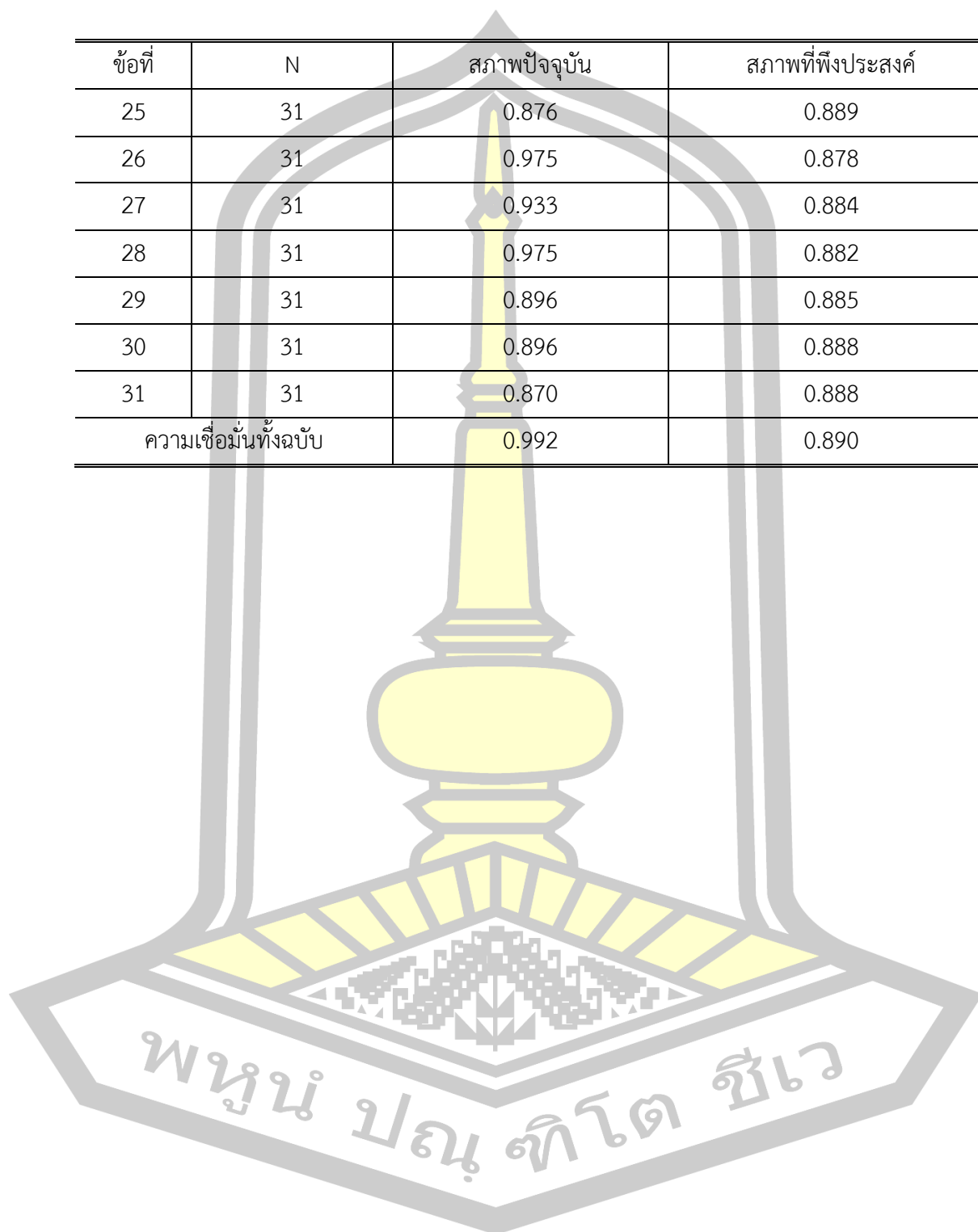
ตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

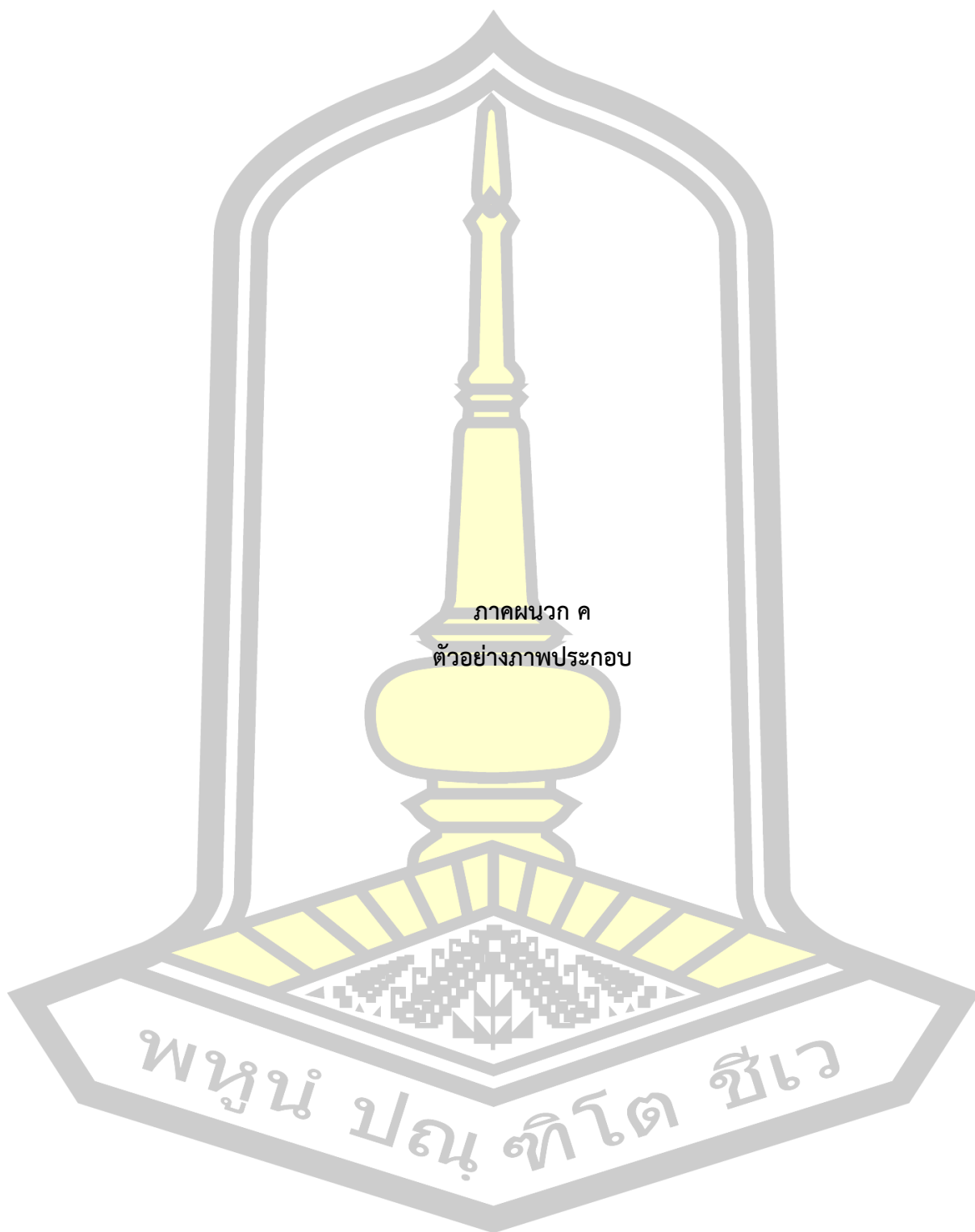
27

| ข้อที่ | N | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ |
|--------|----|--------------|-------------------|
| 1 | 31 | 0.928 | 0.881 |
| 2 | 31 | 0.944 | 0.885 |
| 3 | 31 | 0.959 | 0.885 |
| 4 | 31 | 0.967 | 0.886 |
| 5 | 31 | 0.924 | 0.883 |
| 6 | 31 | 0.975 | 0.884 |
| 7 | 31 | 0.917 | 0.887 |
| 8 | 31 | 0.957 | 0.883 |
| 9 | 31 | 0.927 | 0.884 |
| 10 | 31 | 0.847 | 0.887 |
| 11 | 31 | 0.967 | 0.894 |
| 12 | 31 | 0.967 | 0.893 |
| 13 | 31 | 0.885 | 0.895 |
| 14 | 31 | 0.812 | 0.883 |
| 15 | 31 | 0.913 | 0.883 |
| 16 | 31 | 0.906 | 0.885 |
| 17 | 31 | 0.801 | 0.889 |
| 18 | 31 | 0.871 | 0.888 |
| 19 | 31 | 0.812 | 0.887 |
| 20 | 31 | 0.801 | 0.889 |
| 21 | 31 | 0.854 | 0.891 |
| 22 | 31 | 0.937 | 0.889 |
| 23 | 31 | 0.864 | 0.887 |
| 24 | 31 | 0.814 | 0.888 |

ตาราง 26 (ต่อ)

| ข้อที่ | N | สภาพปัจจุบัน | สภาพที่พึงประสงค์ |
|-----------------------|----|--------------|-------------------|
| 25 | 31 | 0.876 | 0.889 |
| 26 | 31 | 0.975 | 0.878 |
| 27 | 31 | 0.933 | 0.884 |
| 28 | 31 | 0.975 | 0.882 |
| 29 | 31 | 0.896 | 0.885 |
| 30 | 31 | 0.896 | 0.888 |
| 31 | 31 | 0.870 | 0.888 |
| ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ | | 0.992 | 0.890 |





ภาคผนวก ค
ตัวอย่างภาพประกอบ

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว



การสัมภาษณ์ นายโกศล ฐานะ อดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
วันที่ 9 พฤษภาคม 2563

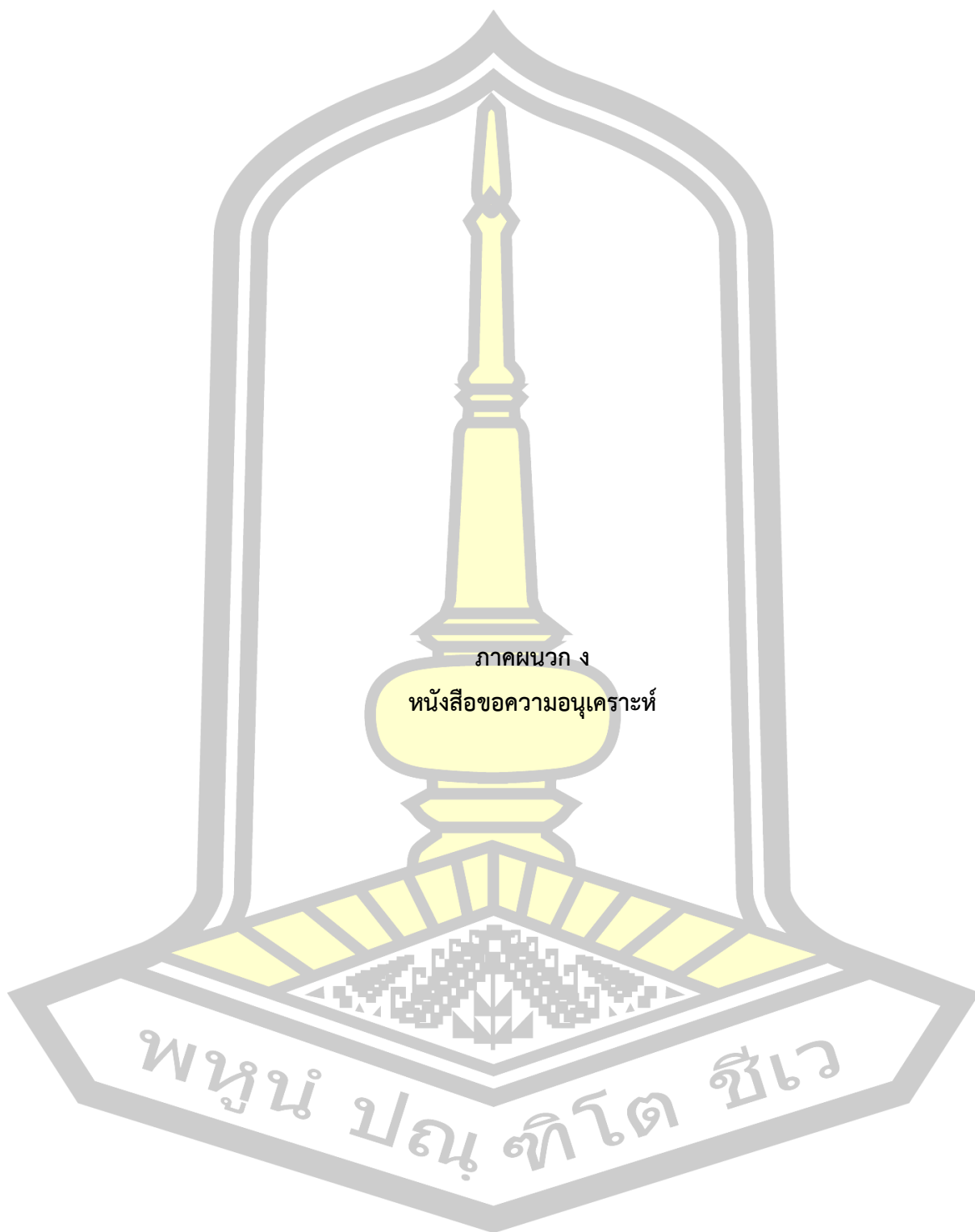


การสัมภาษณ์ นายบุญชนะ พันธุ์ยางน้อย อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา
วันที่ 13 พฤษภาคม 2563



การสัมภาษณ์ นายอนุสรณ์ ทาสะคุ ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร
วันที่ 15 พฤษภาคม 2563





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

พูนันท์ ปณฺฑิต ชัยเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว1210 วันที่ 25 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว1210 วันที่ 25 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทศิริศิริ

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว1210

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายเชษฐา ปัทมสีแก้ว

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875



ที่ อว 0605.5(2)/ว1210

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายนพรัตน์ มุลศรีแก้ว

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา ความดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875



ที่ อว 0605.5(2)/ว1210

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 มีนาคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายภูวนาท คำพมัย

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875



ที่ อว 0605.5(2)/1375

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจสามารถวิทยา

ด้วย นายประชา โสภักธนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาคศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันธะวา ความดีษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายประชา โสภักธนา ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

ศูนย์ ปณฺ ทั โตะ ขบ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา

ด้วย นายประชา ไส้กัณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาศส.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา ไส้กัณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีธวัชวิทยาลัย

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธวะวาท คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โท ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองผึ้งวิทยาคาร

ด้วย นายประชา โสภักธนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาศก.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธระวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภักธนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โตะ ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าหลวงประชานุสรณ์

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาคศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธฉวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวโตนวิทยา

ด้วย นายประชา ไส้ภักณา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธวาทิต คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา ไส้ภักณา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุบัณฑิต โชน ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งหลวงพลับพลาไชย

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาคศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธระวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนม่วงมีตรวิทยา

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาศส.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธวัชบุรีวิทยาคม

ด้วย นายประชา โสภักดิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองสรวงวิทยา

ด้วย นายประชา โสภักธนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธระวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภักธนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองพอกวิทยาลัย

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875





ที่ อว 0605.5(2)/1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขออนุญาตครุฑที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย

ด้วย นายประชา ไส้กัณณา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา ไส้กัณณา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมไพรวิทยาคาร

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธฉวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภณนา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

ศูนย์ ปณฺ ทั โตะ ข๑๑



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

ด้วย นายประชา โสภักดิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา โสภักดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุบัณฑิต ชีวะ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1376

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา

ด้วย นายประชา ไส้กัณมา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธระวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายประชา ไส้กัณมา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมเมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875





ที่ อว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.สะอาด ชันอาสา

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธวาท คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเฉลิมชัย หรสิทธิ์

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธวา คามศิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ ฮว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสายัณห์ ศรีมงคล

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธวาท คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทั โตะ ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายภิญโญ หอมไกล

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวิสุทธิ์ สุตหลักทอง

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธรวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875





ที่ อว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายทินกร โสรถาวร

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สินธะวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โด ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1702

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายบุญเยี่ยม ศรีสุภาภรณ์

ด้วย นายประชา โสภณนา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธระวา คามดิษฐ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0951975875

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว

ประวัติผู้เขียน

| | |
|----------------------|--|
| ชื่อ | นายประชา โสภักธนา |
| วันเกิด | วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2529 |
| สถานที่เกิด | เขตนานนาวา กรุงเทพมหานคร |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | บ้านเลขที่ 671 หมู่ที่ 1 ตำบลสระคู อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45130 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครูชำนาญการ |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนสามขาท่าหาดยาววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ตำบลท่าหาดยาว อำเภอโพธาราม จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45240 |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2553 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาชีววิทยา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พจนัน ปณฺ ทิโต ชีเว