



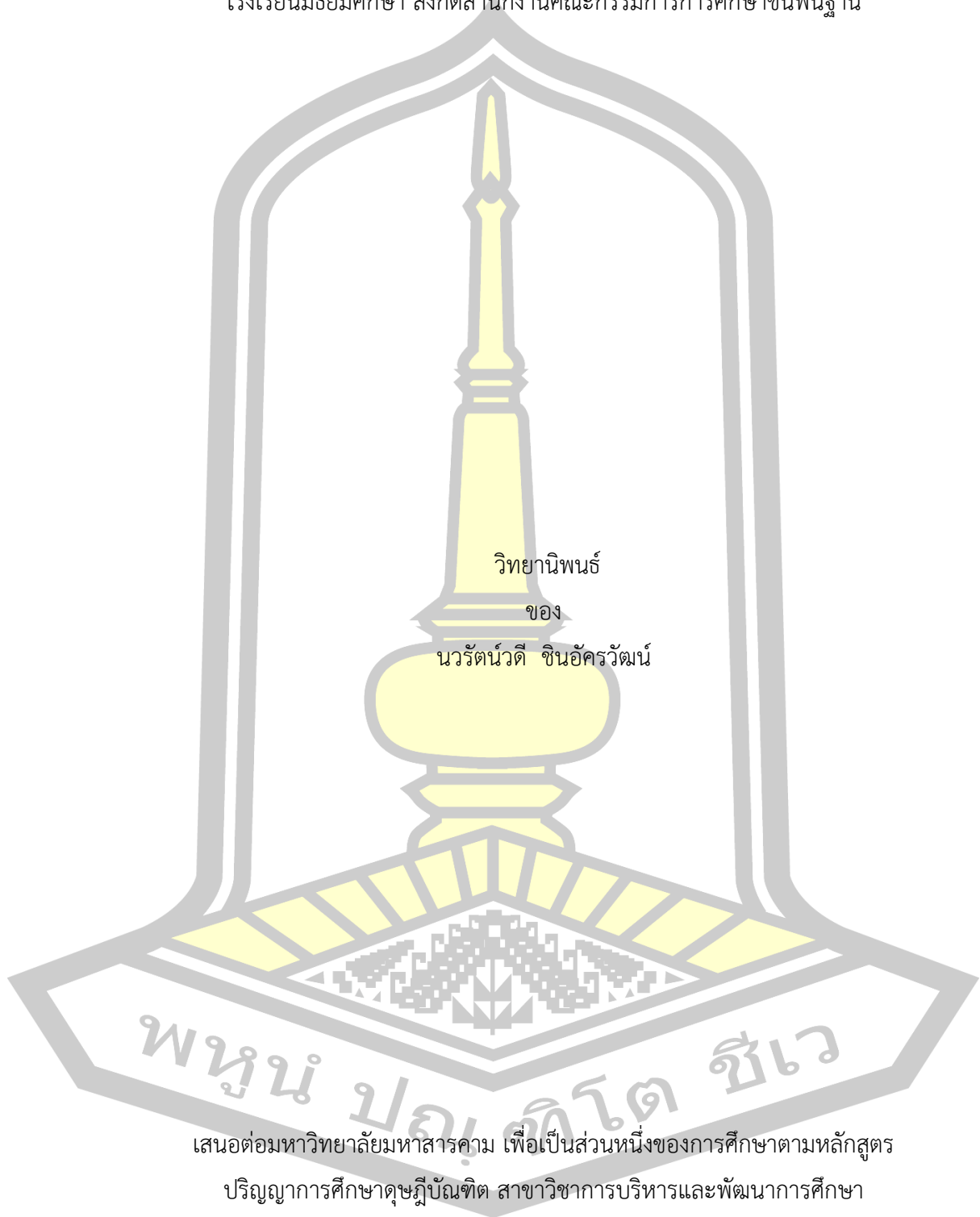
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มกราคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

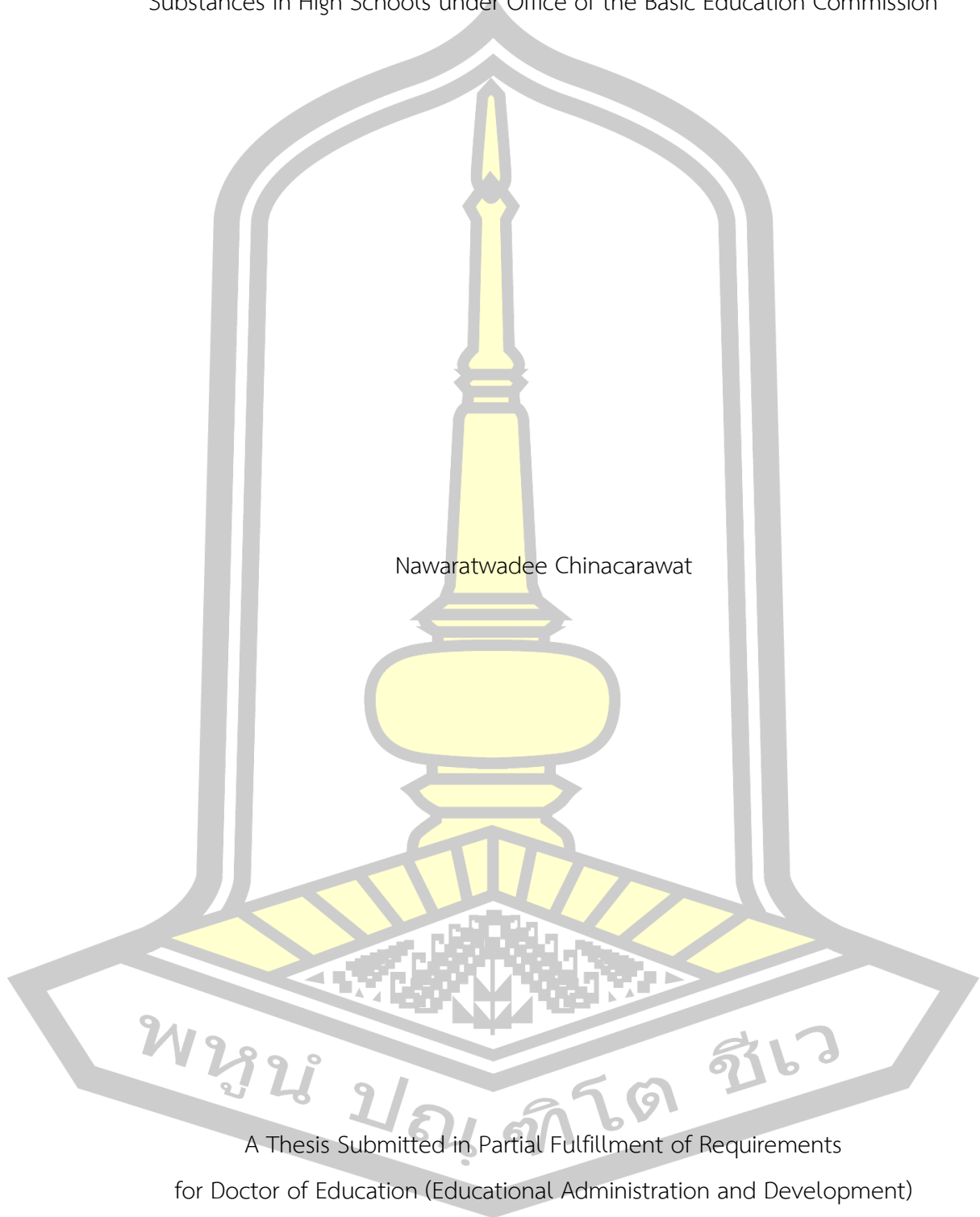


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มกราคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Enhance Adaptive Leadership for the Heads of Learning
Substances In High Schools under Office of the Basic Education Commission



Nawaratwadee Chinacarawat

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

January 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาววรัตน์วดี ชินอัคร
วัฒน์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซฎิบัณทิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษาดุซฎิบัณทิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน		
ผู้วิจัย	นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษาดุซงญอบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
สำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และองค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน จำนวน 480 คน และ จำนวน 264 คน ตามลำดับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และ
องค์ประกอบเชิงยืนยัน ระยะที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ
จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมิน การวิเคราะห์
ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 3 กลุ่มเป้าหมาย
ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมิน และ
แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการและ
เหตุผล เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา ขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย
สมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างความกลมเกลียว วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการจัดการความรู้
หลักการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 สื่อประกอบการพัฒนา และการวัดและการ
ประเมิน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการ

เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้



TITLE	Developing a Program to Enhance Adaptive Leadership for the Heads of Learning Substances In High Schools under Office of the Basic Education Commission		
AUTHOR	Nawaratwadee Chinacarawat		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

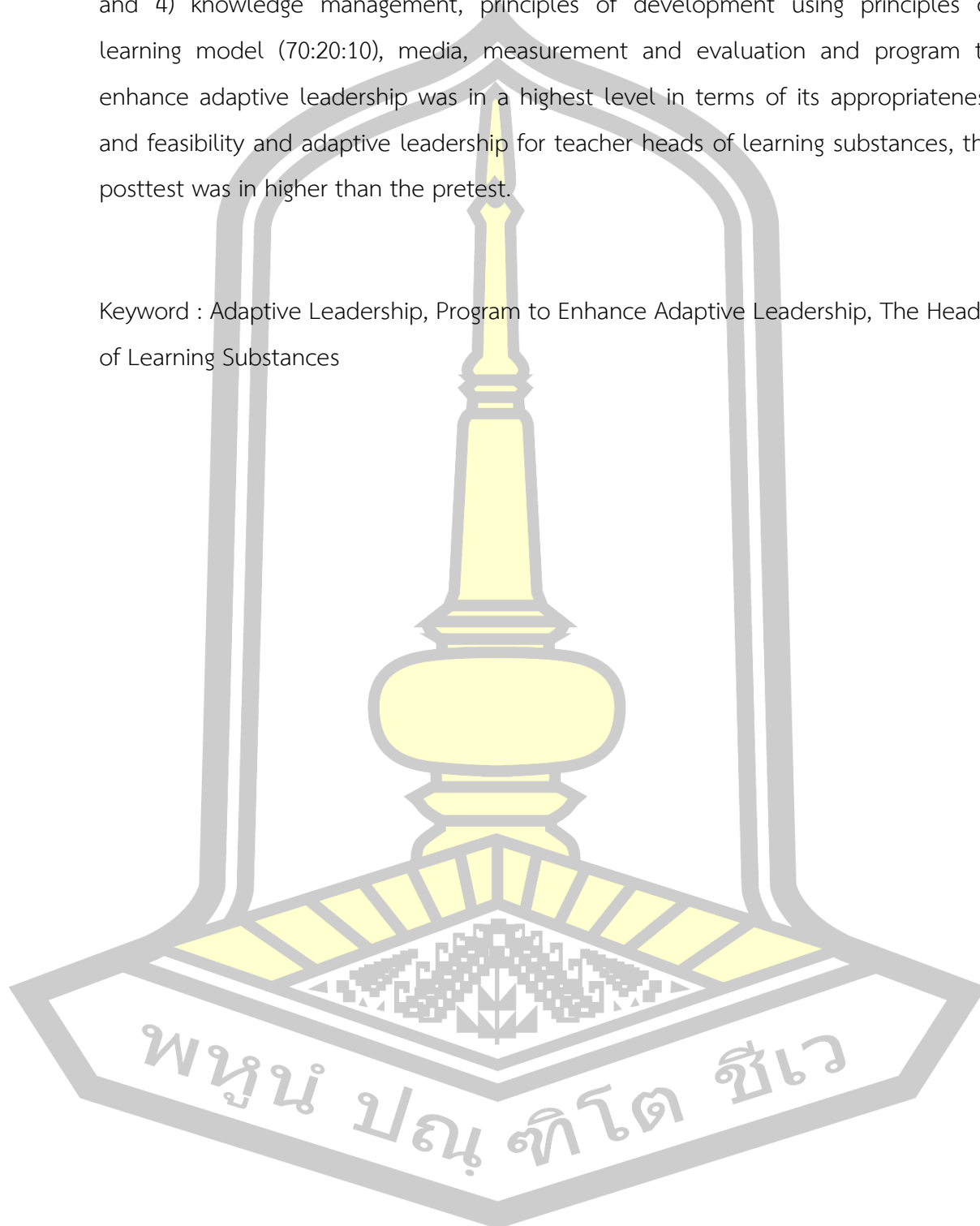
The purposes of this research was to develop the program to enhance adaptive leadership for the teacher heads of learning substances in high schools under Office of the Basic Education Commission of Thailand, divided research into 3 phases included, the first phase : the sample of this research consisted of 480 and 264 Heads of Learning Substances, the research instrument was questionnaires, the data were analyzed using SPSS program for descriptive statistics and exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis trough AMOS, the second phase : connoisseurship consisted 8 professional, the research instrument were group Interview forms and evaluation forms, the statistics for analyses of data included the mean, standard deviation and content analysis and the third phase : implement program consisted 8 teacher heads of learning substances, the research instrument were evaluation forms and questionnaires, the statistics for analyses of data included the mean, standard deviation and content analysis

The results were as followed:

The development a program to enhance adaptive leadership was principles and rationale, target, objectives, the trainees, period, content scope

consisted of 4 factors 1) cultural competency 2) creating synergy 3) holistic vision and 4) knowledge management, principles of development using principles of learning model (70:20:10), media, measurement and evaluation and program to enhance adaptive leadership was in a highest level in terms of its appropriateness and feasibility and adaptive leadership for teacher heads of learning substances, the posttest was in higher than the pretest.

Keyword : Adaptive Leadership, Program to Enhance Adaptive Leadership, The Heads of Learning Substances



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถ ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่ง จาก รศ.ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ รศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ และ ผศ.ดร.อำนาจ ชนวงค์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์จากเงินทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ ประจำปี 2562 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนคณะครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูโรงเรียนม่วงมิตรวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และเข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณพ่อทวี คุณแม่นิธิพร ชินอัครวัฒน์ คุณนันทกานต์ วุฒิสิลป์ และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจ และกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาดำเนินการมา และขอขอบพระคุณคุณอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อน พี่ น้อง สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา และคุณชไมพร ศรีหาเวช ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ และให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวชื่อนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์ทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวที แต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ภูมิหลัง.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
1.4 ความสำคัญของการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	14
2.1.1 ความหมายผู้นำ.....	14
2.1.2 ความหมายภาวะผู้นำ.....	15
2.1.3 ลักษณะภาวะผู้นำ.....	17
2.2 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน.....	19
2.2.1 ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน.....	19

2.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน.....	20
2.2.3 ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน.....	31
2.2.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	81
2.2.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	87
2.2.6 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน.....	111
2.3 โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	115
2.3.1 ความหมายโปรแกรม.....	115
2.3.2 องค์ประกอบโปรแกรม	116
2.3.3 การพัฒนาโปรแกรม	118
2.3.4 การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม.....	125
2.4 บทบาท และขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	129
2.4.1 บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	130
2.4.2 ขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	130
2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	132
2.5.1 ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	132
2.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA).....	132
2.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA).....	134
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม.....	140
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	143
2.8 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	146
2.8.1 บริบททั่วไป.....	146
2.8.2 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	147
2.8.3 โครงสร้างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	147
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	151

2.9.1 งานวิจัยในประเทศ	151
2.9.2 งานวิจัยต่างประเทศ	158
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	160
3.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	162
3.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	174
3.3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	180
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	183
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	183
4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	184
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	185
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	227
5.1 ความมุ่งหมายของการวิจัย	227
5.2 สรุปผลการวิจัย	227
5.3 อภิปรายผล	229
5.4 ข้อเสนอแนะ	248
บรรณานุกรม	250
ภาคผนวก	269
ภาคผนวก ก เครื่องมือเพื่อการวิจัย	270
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพของเครื่องมือ	305
ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	312
ประวัติผู้เขียน	410

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	27
ตาราง 2 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	30
ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม	34
ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม	36
ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว	43
ตาราง 6 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว	45
ตาราง 7 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	55
ตาราง 8 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	57
ตาราง 9 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้	69
ตาราง 10 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบของการจัดการความรู้	71
ตาราง 11 สรุพอค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	78
ตาราง 12 รูปแบบการพัฒนา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	86
ตาราง 13 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	163
ตาราง 14 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	170
ตาราง 15 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมของ พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	186
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	187
ตาราง 17 ค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะ ผู้นำการปรับเปลี่ยน	192
ตาราง 18 ค่าความร่วมกัน (Communalities)	193

ตาราง 19 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ ความแปรปรวน สะสม	194
ตาราง 20 ค่า Rotated Component Matrix ^a	198
ตาราง 21 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการ ปรับเปลี่ยน.....	201
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวชี้วัดของแต่ละ องค์ประกอบ	202
ตาราง 23 ค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	204
ตาราง 24 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก	205
ตาราง 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง	207
ตาราง 26 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	209
ตาราง 27 สรุปประเด็นข้อค้นพบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	213
ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	220
ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ	221
ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายข้อ	222
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	224

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	31
ภาพประกอบ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม.....	37
ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว.....	46
ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	57
ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้.....	72
ภาพประกอบ 7 โมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อการวิจัย	80
ภาพประกอบ 8 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และผลที่ได้รับ	161
ภาพประกอบ 9 กราฟ Scree Plot.....	197
ภาพประกอบ 10 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	206
ภาพประกอบ 11 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	208



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง

ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบริบท เศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 การเป็นประชาคมอาเซียน และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการนับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา ส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ และสามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การปฏิรูปการศึกษาของไทย จะบรรลุความสำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นกับภาวะผู้นำของผู้นำทุกระดับในองค์กรทางการศึกษาทุกแห่ง ที่จะต้องอาศัยองค์ความรู้ ทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจและรู้จักพัฒนาตนเองให้มีสายตากว้างไกล ดุจเหยี่ยว มีหัวใจเหมือนราชสีห์ และมีพฤติกรรมการทำงานเยี่ยงหนอน อีกทั้งต้องรู้จักปรับเปลี่ยนนำความรู้ทางการบริหารแนวใหม่ในด้านยุทธศาสตร์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำและทีมภาวะผู้นำ แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถนำความคิดเกี่ยวกับองค์กรสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม โดยการเสริมสร้างพลังใจให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีอิสระในการตัดสินใจโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเข้ามามีส่วนหนึ่งในการคิดให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รวมถึงการติดต่อสื่อสาร ซึ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันกันให้ทั่วถึงในทุก ๆ ระดับขององค์กร (ประเวศ วะสี, 2543; วิโรจน์ สารรัตน์, 2555; ณรงค์ แผ้วพลสง, 2556) ผู้นำยุคใหม่ไม่เพียงแต่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น หากต้องปรับเปลี่ยนการแสดงพฤติกรรมให้มีความเหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้องค์กรทางการศึกษายุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของ

เทคโนโลยี และการติดต่อสื่อสารของโลกไร้พรมแดน ดังนั้นการทำงานของผู้นำเพียงคนเดียว ไม่สามารถทำให้การจัดการศึกษาบรรลุความสำเร็จได้ ผู้นำส่วนใหญ่ที่จะประสบความสำเร็จต้องมี ทิ่ทีมงาน และพฤติกรรมผู้นำที่โดดเด่น สามารถประสาน ดูแลช่วยเหลือในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นกุญแจทองสำคัญของความสำเร็จอยู่ที่การสร้างภาวะผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งจะส่งผลให้ องค์การทางการศึกษามีการพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถ สร้างให้เกิดความเชื่อมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และให้การ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นตัว ผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขัน และ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Yukl, G. A., 2000; Hogan & Thomas J, 2008) อย่างไรก็ตามผู้นำ องค์กรทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของ องค์กร ฉะนั้นองค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่สามารถ ปรับพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และ จะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องการผู้นำ ที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจบุคลากรได้ดี ผู้นำต้องปรับตัวให้ทันต่อ สภาวะแวดล้อม ต้องสามารถปรับองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ได้ เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต ผู้นำรุ่นใหม่ ต้องสามารถปรับตัวและเรียนความ เปลี่ยนแปลง อย่างเต็มใจและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาด มีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหา ใหม่ที่ท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ (Thomas, R. J., 2008)

จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ และปัจจุบันได้มีนโยบายการ ปฏิรูปการศึกษากันอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยปฏิรูปที่มีความสำคัญยิ่ง และผู้นำที่มี บทบาทสำคัญต่อการปฏิรูปสู่การเป็นสถานศึกษาที่ผลิตคนที่มีคุณภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการเท่านั้น ยังมีผู้ที่เปรียบเสมือนผู้บริหาร คนหนึ่ง คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารในระดับ ต่างๆ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการกิจด้านการจัดการเรียน การสอน และด้านอื่นๆ เป็นตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการประสานงาน ตลอดจนการปฏิบัติ การกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือตามมติที่ประชุม การบริหารงานภายในกลุ่มสาระ

การเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และการมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ที่จะแสดงออกถึงภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การบริหารงานในโรงเรียน ทำหน้าที่เชื่อมระหว่างครูปฏิบัติการและผู้บริหารโรงเรียน ให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและประสบความสำเร็จ ตรงตามนโยบาย หรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และตรงตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งได้กำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ 8 กลุ่มสาระ คือ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ 8) ภาษาต่างประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ดังนั้นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของโรงเรียน เพราะการบริหารการศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เพื่อบริหารจัดการศึกษาให้ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการสร้างหรือส่งเสริมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนให้กับครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มของผู้นำที่มีบทบาทใกล้ชิดกับการบริหารจัดการสถานศึกษา และในขณะเดียวกันก็มีบทบาทใกล้ชิดกับการจัดการเรียนรู้และสร้างคุณภาพของผู้เรียนซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังได้มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายหลักสูตรการปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2551) อย่างไรก็ตามหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ในการบริหารงาน มีการตัดสินใจ มีสิ่งการที่มีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นแบบเชิงรุก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีความคาดการณ์อนาคต มีการบริหารองค์ความรู้และการจัดการความรู้ที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) และกรณีที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางในยุคที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานนั้น จะต้องมีการภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร ให้สามารถรวมพลังกลุ่มคนจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมในการจัดการปัญหาที่ท้าทายและมุ่งสู่ความเจริญรุ่งเรือง และสามารถปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนให้เท่าทันและตอบสนองต่อสิ่งท้าทายในอนาคตได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม (โกศิษย์ เบลรินทร์, 2552; พิมพกา ธรรมสิทธิ์, 2552; ประยูร เจริญสุข, 2553)

จากที่กล่าวมาข้างต้นภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถ้าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะแสดงถึงบทบาทการสร้างความกลมเกลียว ประสานความร่วมมือกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง จัดการความรู้ ปรับปรุงการทำงานด้วยวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องและยอมรับ

ซึ่งกันละกัน มุ่งมั่นขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายแห่งความเจริญและสำเร็จของสถานศึกษาด้วยความมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมนั้น ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาครูทั้งระบบ และทำให้การบริหารจัดการคล่องตัวขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และคณะครูทุกคน และผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.2.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 1.2.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
- 1.2.3 ผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

1.3 ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3.2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3.3 เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ความสำคัญของการวิจัย

1.4.1 ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ชัดเจน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสามารถนำไปใช้เป็นเนื้อหาในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.2 ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถให้ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในโรงเรียน

1.4.3 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้พัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำปรับเปลี่ยน และให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ และนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า มี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วยดังนี้

- 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)
- 2) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)
- 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)
- 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มเป้าหมาย

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มเป้าหมาย ตามระยะ ดังนี้

1.5.2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1) ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,352 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 18,816 คน

2) กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของ Gorsuch, R. (1983) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

3) กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 264 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของ Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

1.5.2.2 ระยะเวลาที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา จำนวน 8 คน ประกอบด้วย คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.5.2.3 ระยะเวลาที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 กลุ่มสาระ ของโรงเรียนม่วงมิตรวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ซึ่งโรงเรียนมีความสนใจที่จะพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสมัครใจเข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

1.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจากนักวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน องค์ประกอบโปรแกรม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.6.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า มีองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การจัดการความรู้ (Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Daly & Chrispeels, 2008; Hogan & Thomas J, 2008; Cojocar, B., 2009; Yukl, G., & Mahsud, R., 2010; Bradberry, T., & Greaves, 2012)

1.6.2 องค์ประกอบโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า มีองค์ประกอบโปรแกรม 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) ผู้เข้ารับการพัฒน 5) ระยะเวลา 6) ขอบข่ายเนื้อหา 7) หลักการพัฒนา 8) สื่อประกอบการพัฒนา และ 9) การวัดและการประเมิน (Niedermeyer, F. C., 1992; Charney, C., & Conway, K., 2005; Armstrong, n.d.; Mondy, R.W., 2010; อารัง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550)

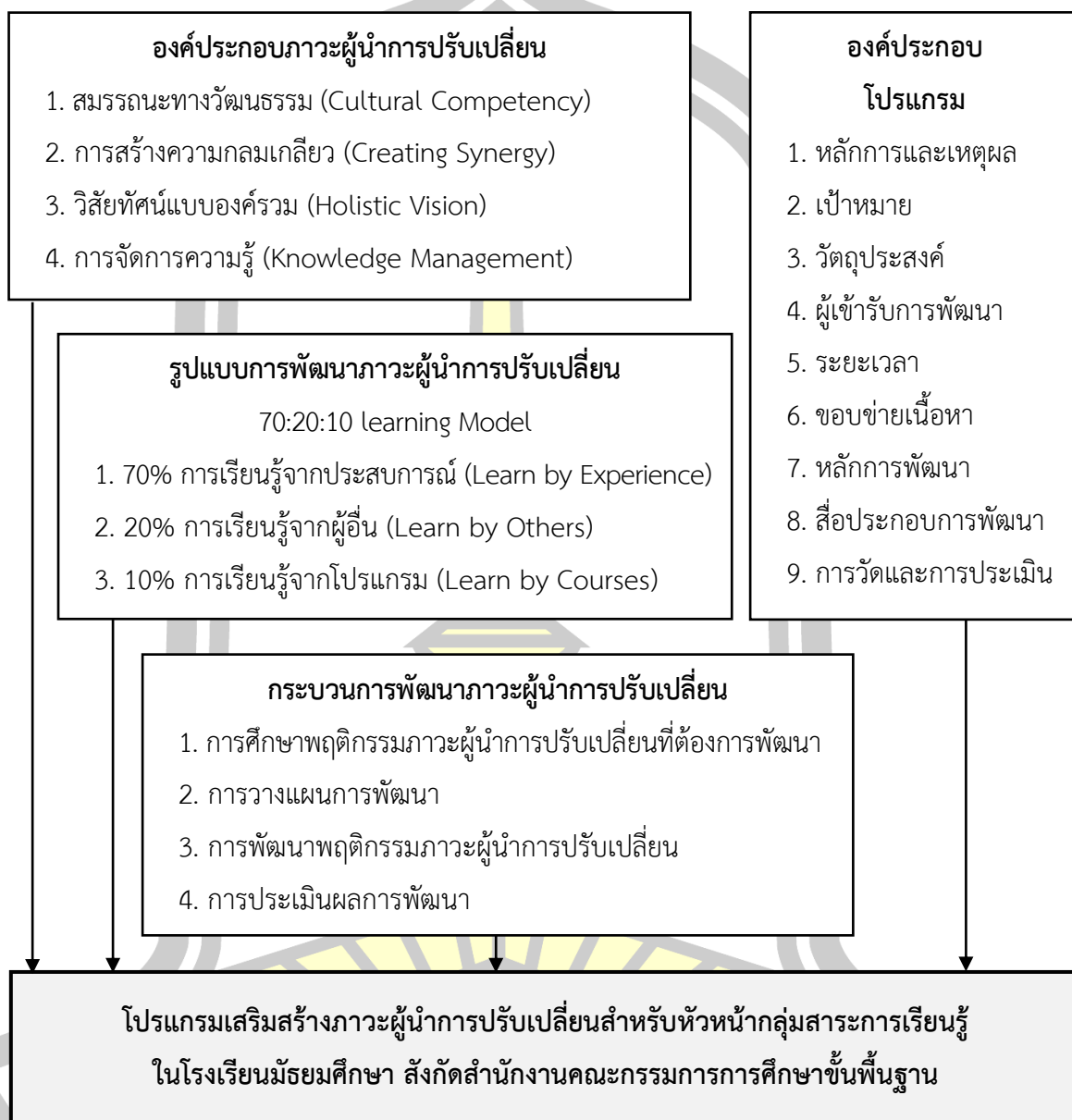
1.6.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า ใช้รูปแบบการพัฒนาแบบ 70:20:10 learning Model ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบ 70% คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน 2) รูปแบบ 20% คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) รูปแบบ 10% คือ การเรียนรู้จากหลักสูตร (Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W., 1996; Dubrin, A. J., 2004; Charles Jennings, 2013; กวี วงศ์พุ่ม, 2550; อภิวุฒิปิณฑลแสงสุริยา, 2557; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2559)

1.6.4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนา 3) การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และ 4) การประเมินผลการพัฒนา (Bishop, 1979; Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D., 1983; Castetter, W. B., & Young, I. P., 2000; อีริชเชอร์ตัน, 2535; อีริชเชอร์ตัน, 2539; ชูชัย สมितिไกร, 2548)

จากกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปเป็น
กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1.7.1.1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการรับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสำคัญ และยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดดังนี้

1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Cultural Awareness) หมายถึง การเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่าง ๆ เป็นสิ่งดีงามที่ทุกคนต้องยึดถือและปฏิบัติ

2) การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation) หมายถึง การรับรู้ และการยอมรับความแตกต่างทางด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละบุคคล ให้มีความสำคัญและใส่ใจกับบุคคลที่มีการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่างไปจากตนเอง

3) การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values) หมายถึง การยอมรับและเห็นว่าภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีเป็นสิ่งที่มีความประโชชน์ ดีงาม น่ายกย่องและควรปฏิบัติ มีความเคารพในภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของบุคคลอื่น

1.7.1.2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างให้การทำงานเกิดเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุกฝ่ายงานขององค์กร ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดดังนี้

1) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นโดยการให้การยอมรับนับถือ การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน การเห็นอกเห็นใจ การมี

น้ำใจ มีความไว้วางใจ เชื่อใจ มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือกันนำไปสู่ความพึงพอใจ รักใคร่ ร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

2) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การทำงานที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกัน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3) การให้เกียรติผู้อื่น (Respect) หมายถึง การเคารพผู้อื่น การเห็นคุณค่าผู้อื่น การมีใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ไม่ดูถูกและเหยียดหยามผู้อื่น

1.7.1.3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน รอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด และวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันโดยนำมารวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการผู้มีส่วนได้เสียและนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและวิกฤติโดยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยการโน้มน้าวโดยการบรรยาย อธิบายเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ โดยใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หมายถึง การนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความพยายาม มุ่งมั่น ทุ่มเทที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นสามารถบรรลุตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.1.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งวัดได้จากตัวชี้วัดดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง การกำหนดขอบข่ายความรู้ สามารถแยกแยะความรู้ จำแนกประเภทความรู้ กำหนดประเภทความรู้ การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ กลับกรองความรู้ที่จำเป็น และพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง การสรุปความรู้จากตัวเองและจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนเอง และการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่ และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) หมายถึง การเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ มีการจัดทำฐานข้อมูล และการนำความรู้มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

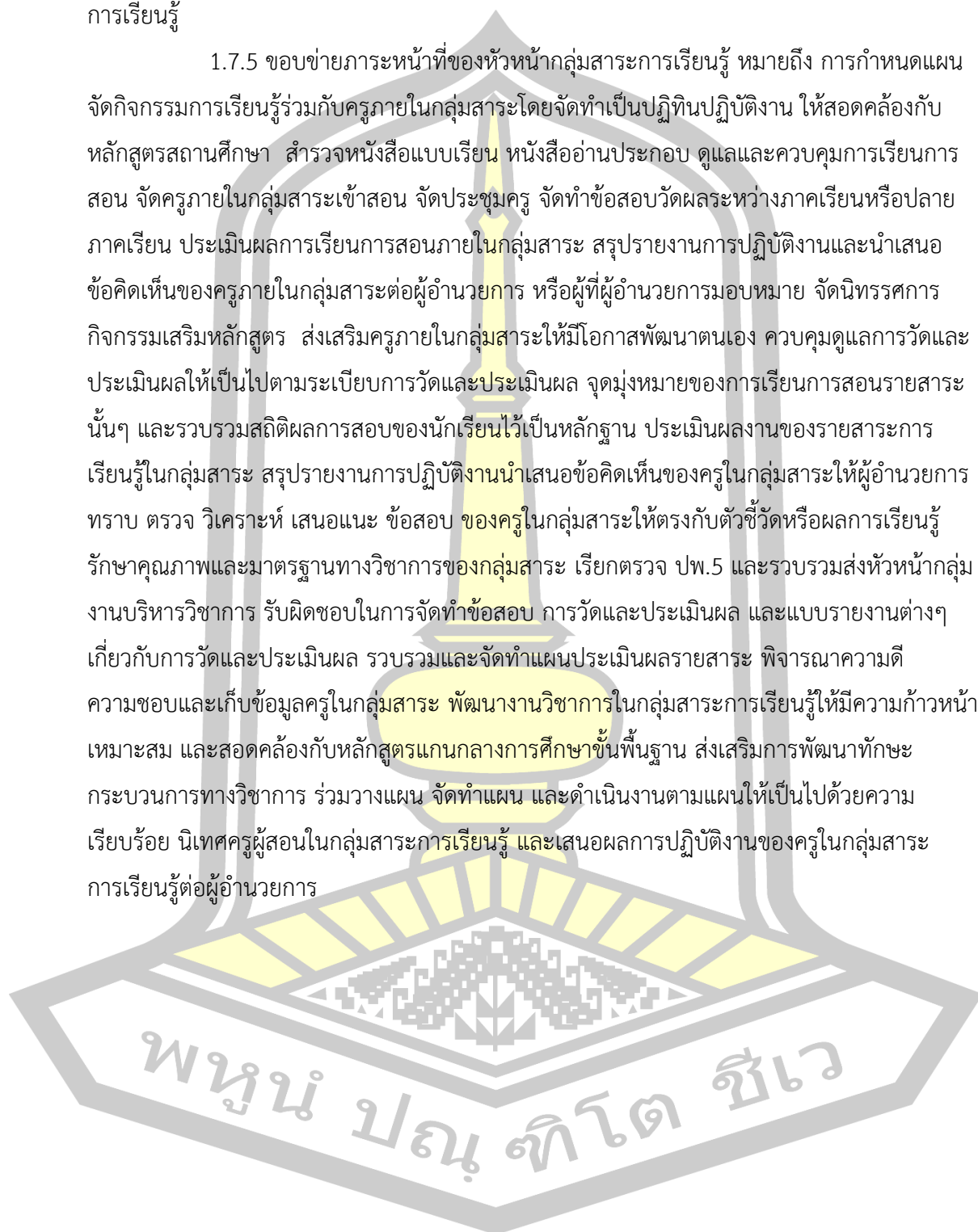
1.7.2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ชุดกิจกรรมเสริมสร้างที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือผู้ที่รักษาการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ 1) กลุ่มสาระภาษาไทย 2) กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ 3) กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ 4) กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5) กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา 6) กลุ่มสาระศิลปะ 7) กลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี และ 8) กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ

1.7.4 บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง การทำหน้าที่ในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในรายวิชาตามสาระการเรียนรู้ บริหารจัดการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งจะขึ้นข้อกำหนดในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ควบคุมดูแลการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ พิจารณาผลการปฏิบัติงาน เสนอความดีความชอบต่อผู้บริหาร ประสานในการจัดอัตรากำลังของครู รับผิดชอบผล

การจัดการศึกษาภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และดูแลคุณภาพการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.7.5 ขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูภายในกลุ่มสาระโดยจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา สืบหาหนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ ดูแลและควบคุมการเรียนการสอน จัดครูภายในกลุ่มสาระเข้าสอน จัดประชุมครู จัดทำข้อสอบวัดผลระหว่างภาคเรียนหรือปลายภาคเรียน ประเมินผลการเรียนการสอนภายในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงานและนำเสนอข้อคิดเห็นของครูภายในกลุ่มสาระต่อผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย จัดนิทรรศการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร ส่งเสริมครูภายในกลุ่มสาระให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ควบคุมดูแลการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนรายสักรายนั้นๆ และรวบรวมสถิติผลการสอบของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน ประเมินผลงานของรายสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงานนำเสนอข้อคิดเห็นของครูในกลุ่มสาระให้ผู้อำนวยการ ทราบ ตรวจสอบ วิเคราะห์ เสนอแนะ ข้อสอบ ของครูในกลุ่มสาระให้ตรงกับตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ รักษาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการของกลุ่มสาระ เรียกตรวจ ปพ.5 และรวบรวมส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ รับผิดชอบในการจัดทำข้อสอบ การวัดและประเมินผล และแบบรายงานต่างๆ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล รวบรวมและจัดทำแผนประเมินผลรายสาระ พิจารณาความดีความชอบและเก็บข้อมูลครูในกลุ่มสาระ พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้าเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ ร่วมวางแผน จัดทำแผน และดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้อำนวยการ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายผู้นำ

2.1.2 ความหมายภาวะผู้นำ

2.1.3 ลักษณะภาวะผู้นำ

2.2 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.1 ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.3 ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.6 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.3 โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

2.3.1 ความหมายโปรแกรม

2.3.2 องค์ประกอบโปรแกรม

2.3.3 การพัฒนาโปรแกรม

2.3.4 การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม

2.4 บทบาท และขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4.1 บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4.2 ขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.5.1 ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

2.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
- 2.8 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.8.1 บริบททั่วไป
 - 2.8.2 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.8.3 โครงสร้างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายผู้นำ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ดังนี้

Mc Farland (1979) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Yukl, G. (1989) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

Dubrin, A. J. (2004) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้โต้แย้งปัญหาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กิติ ตยัคคานนท์ (2535) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจกัน เชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง

ชลอ ธรรมศิริ และเสรี เกียรติบรรลือ (2535) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กรที่มีบุคคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือและเชื่อฟังตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

บุญทัน ดอกไธสง (2535) ได้ให้ความหมายผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือ ยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาความหมายของผู้นำ จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการนำพากันไปสู่จุดประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

2.1.2 ความหมายภาวะผู้นำ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

Stogdill, Ralph M. (1974) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มและชี้แจงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่มสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม สมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้น เป็นตัวกระตุ้นให้เขามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Kouzes, J.M., & Barry Z.P. (1995) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงานเพื่อให้เกิดบรรลุผล สำเร็จร่วมกัน

Diane (1996) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Daft, R.L. (1999) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการ จูงใจผู้ตาม (Followers)

Owens, R.G. (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคน เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือ คนอื่นๆ

Yukl, G. A. (2000) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล ให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่างๆในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และ แสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Northouse, P.G. (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะ (trait) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) พฤติกรรม (behavior) และความสัมพันธ์ (relationship)

เสนาะ ดิยาวี (2544) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้น บุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมของผู้นำโดย พยายามโน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อ ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมจารย์ (2550) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาส ให้พนักงานหรือบุคคลอื่นๆ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทน ของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงาน ให้ทำคุณประโยชน์ให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง(change)

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ซึ่งเป็นอิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

2.1.3 ลักษณะภาวะผู้นำ

ลักษณะภาวะผู้นำที่กล่าวถึงในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

Stogdill, Ralph M. (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำที่ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

Bothwell, L. (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get along Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control)

6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive)

James, M. K., & Barry, Z.P. (1995) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่องและสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือมีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (Being Honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรมเป็นหลักยึดสำหรับผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์การ และจะต้องบอกผู้ร่วมทางได้ว่าเขาจะเดินทางไปยังที่ใด
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้แรงดลใจ (Inspiring) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังมาก มีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคตเป็นผู้ให้แรงดลใจแก่ผู้อื่นและจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ก็คือผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถที่จะดลใจผู้อื่น มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำคนนั้นล้มเหลว ผู้นำจะต้องดลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) โดยไม่จำเป็นต้องเก่งทางด้านเทคโนโลยีของการทำงาน แต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำ และสภาพองค์การที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์การจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

จากการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดีแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพกายที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมีวาจาไพเราะ เป็นต้น 2) ลักษณะทางจิตใจ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น

2.2 ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.1 ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ดังนี้

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึงความสามารถของผู้นำที่แสดงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนผสมผสานการบริหารงาน มีการตัดสินใจ สิ่งการที่มีประสิทธิภาพ ปรับระบบของการบริหารใหม่ และศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มีกระบวนการปรับองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้เวลาและขอบเขตที่จำกัดและต้องนำพองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Daly & Chrispeels (2008) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึงผู้นำได้สร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา มีการกำหนดวิสัยทัศน์หลัก หรือกำหนดทิศทาง และแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน มากกว่าที่จะแก้ไขปัญหาคคนเดียว

Hogan, T. J. (2008) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึงความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลต่างๆ และสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลและองค์กรให้มีประสิทธิภาพไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เป็นระบบที่ผู้นำจัดสร้างกระบวนการความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา และให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม

Cojocar, B. (2009) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีความท้าทายมาก บางทีอาจเป็นบุคลิกลักษณะเกือบทั้งหมดของผู้นำ ที่ต้องมีลักษณะของการวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเป้าหมายทะเยอทะยานสู่การปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย การคิดใหม่ การปรับการทำงานใหม่ ปรับเปลี่ยนปทัสถานการทำงานใหม่ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่อาศัยภาวะผู้นำทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องใช้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนด้วย

Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุค ตามสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิชาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิค วิธีการเรียน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ดังนี้

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002)

ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยน โดยมีความตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม มีปฏิสัมพันธ์ ให้การยอมรับ มีการประนีประนอมระหว่างวัฒนธรรมของตนกับความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ทั้งของบุคลากร และผู้มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

2. การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เป็นการสร้างความตระหนักในองค์การของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคตมีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) เป็นการสร้างความกล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติ มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

4. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) เป็นการสร้างการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวม

และตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์กร มีความสามารถในการจัดการในสถานที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสมวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความเมตตาการุณา (Benevolence) การทำให้บุคคลได้มีความรู้สึกหรือรับรู้ถึงเจตนาดีที่ได้กระทำไปโดยไม่ได้หวังผลตอบแทนหรือกำไร ยกตัวอย่างเช่น ใครสักคนหนึ่งอาจแสดงออกในทางที่ติดลบกับบุคคลที่เขามีความสัมพันธ์เป็นพิเศษ เช่น ญาติพี่น้องหรือเพื่อนร่วมงาน มีความเมตตาการุณา (Benevolence) นี้อาจทำให้เกิดเป็นความจงรักภักดีได้
2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) เป็นการสร้างขึ้นมาด้วยการกระทำของตนเอง ซึ่งเกิดจากบุคลิก ความสามารถและทำให้ผู้อื่นเกิดความยอมรับ
3. การมีสมรรถนะ (Competence) เป็นความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้
4. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) บุคคลจะถูกพิจารณาว่าเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อเขามีความเชื่อที่จะยึดมั่นในศีลธรรมโดยที่ศีลธรรมนั้นเป็นที่ยอมรับสำหรับกลุ่มคนที่เชื่อถือเขา โดยหลักการหรือศีลธรรมอาจไม่เหมือนกันสำหรับแต่ละกลุ่มคน
5. การเปิดใจกว้าง (Openness) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองได้โดยไม่ยึดติด รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น
6. การนำเคารพ (Respect) เป็นการมองเห็นคุณค่าและความสำคัญ แล้วปฏิบัติต่อบุคคลหรือสิ่งนั้นด้วยความถูกต้อง จริ่งใจ เช่น การเคารพตนเอง (ใช้วาจาสุภาพ แต่งกายถูกกาลเทศะ แสดงความคิดเห็นด้วยความสุภาพ ตรงต่อเวลา) การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น (รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับเหตุผลที่ดีกว่า เคารพสิทธิของผู้อื่น) การเคารพองค์กร (ปฏิบัติตนอยู่ในกติกา/ระเบียบ และกรอบจรรยาบรรณขององค์กร รักษาชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร) และการเคารพกฎกติกาของสังคม (ปฏิบัติตนอยู่ในกฎกติกาของสังคม)

Hogan, T. J. (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ประกอบด้วย องค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะทางวัฒนธรรม เริ่มต้นด้วยความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมของทั้งองค์กร ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะมีความเข้าใจในพลวัตของวัฒนธรรมต่างๆ กันไปในองค์กร การศึกษาความรู้ทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมและคุณค่าต่างจากตน ทำให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาแก้ปัญหาในการบริหารบุคคลที่มีความเชื่อแตกต่างจากกลุ่มของตนเอง สมรรถนะทางวัฒนธรรมนั้นรวมไปถึงความสำคัญในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สามารถเข้าใจลึกซึ้งซึ่งมากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก เข้าใจแรงจูงใจของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนตอบสนองของคนในองค์กร

2. การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องมีความตระหนักถึงองค์กรของตน ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีการใช้ความรู้อย่างแท้จริง และพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนอง ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในอนาคต มีความสามารถที่จะปรับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวมจะใช้เพื่อสร้างและแก้ไขสิ่งที่เกิดนอกเหนือจากความต้องการขององค์กร ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างมโนภาพและการดำรงอยู่ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการตัดสินใจวันต่อวันเช่นผู้นำในสมัยก่อน แต่ความแตกต่างจะอยู่ตรงที่ผู้นำในปัจจุบันนี้ จะต้องตอบสนองต่อองค์กรที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือจะสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ในหลายแง่มุม และสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกอย่างเหมาะสม

4. การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) การสร้างพลังร่วมเป็นการเริ่มต้นที่จะหลีกเลี่ยงระบบเผด็จการ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางที่ดีที่สุดในการมองปัญหา เมื่อองค์กรมีความแตกต่างของวัฒนธรรม ชนชาติ ศาสนาและภูมิหลังแล้ว

การปกครองแบบเผด็จการย่อมสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยที่องค์กรจะไม่ยอมรับความขัดแย้ง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

Cojocar (2009) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 7 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน (Clear mission and vision)
2. การมีวัฒนธรรมของความเสมอภาค (Culture of equity)
3. การมีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Capacity for leaning community)
4. สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ (Collaborative and distributed leadership)
5. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Fostering change and renewal)
6. มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน (Enhancing staff growth)
7. การสร้างเครือข่าย (Building bridges and network)

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 3 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือกระบวนการ (Efficiency and process reliability) ซึ่งผู้นำจะต้องมีประสิทธิภาพในการใช้คนและทรัพยากรที่มีอยู่ตามความจำเป็น เพื่อดำเนินงานขององค์การตามมาตรฐานของคุณภาพและความปลอดภัย มีกระบวนการที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. นวัตกรรมและการปรับตัว (Innovation and adaptation) ซึ่งผู้นำจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีการตอบสนองที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ คู่แข่งและความคาดหวังของลูกค้า มีการค้นคว้าและวิจัย เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ให้ตรงความต้องการของลูกค้า หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์ (Human relations and resources) ซึ่งผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรทุ่มเททำงาน เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร สามารถจูงใจบุคลากรให้รู้สึกผูกพันกับองค์กร มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร มีความไว้วางใจ

และความเคารพซึ่งกันและกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

Bradberry, T., & Greaves (2012) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไว้ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นชุดของทักษะที่สร้างความตระหนักในอารมณ์ของตนเอง และอารมณ์ของผู้อื่น เพื่อการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

1.1 ความตระหนักในตน (Self-awareness) เป็นความสามารถรู้จักอารมณ์ของตนเอง ควรมีพฤติกรรมดังนี้

- 1.1.1 อย่าคาดหวังแต่ความสุขสบายส่วนตน
- 1.1.2 หัดฟังอารมณ์ของตน
- 1.1.3 รู้ที่มาของอารมณ์ของตน
- 1.1.4 ฉลองความสำเร็จให้ตนเองแม้เพียงเล็กน้อย
- 1.1.5 รู้จักสถานะในการนำ ที่เป็นพื้นฐานของตน
- 1.1.6 ไม่กลัวที่จะทำผิดพลาดไปบ้าง
- 1.1.7 หัดฟังเสียงสะท้อนกลับ
- 1.1.8 รู้เอง เห็นเอง เป็นเอง แก้ไขเอง

1.2 การจัดการกับตนเอง (Self-management) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อคุณทำ หรือไม่ได้ทำอะไร ควรมีพฤติกรรมดังนี้

- 1.2.1 คุณเป็นผู้กำหนดอารมณ์ขององค์กร
- 1.2.2 รู้จักสัญลักษณ์ก่อนที่อารมณ์จะระเบิดออกมา
- 1.2.3 ให้จัดการอารมณ์โดยใช้ด้านบวก
- 1.2.4 อย่าให้อารมณ์เป็นใหญ่เหนือสติ
- 1.2.5 ประกาศเป้าหมายให้รู้กันทั่ว
- 1.2.6 สสำรวจทางออกของอารมณ์ที่ดี
- 1.2.7 จัดการกับอารมณ์ให้เป็นพฤติกรรมที่ต้องการแทน
- 1.2.8 รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง

1.3 ความตระหนักต่อสังคม (Social Awareness) เป็นความสามารถด้านสังคม ควรมีพฤติกรรมดังนี้

- 1.3.1 การหัดฟังและสังเกต เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดด้านสังคม
- 1.3.2 มีความรู้เรื่องมานุษยวิทยา

1.3.3 รู้บรรยากาศขององค์กร
 1.3.4 ทดสอบความแม่นยำ โดยการซักถาม
 1.3.5 รู้จักเดินเที่ยว 15 นาที ภายในสำนักงานทุกวัน จะได้รับความเป็นไปใน
 องค์กร

1.4 การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นส่วน
 สำคัญลำดับที่สองของความสามารถด้านสังคม ควรมีพฤติกรรมดังนี้

- 1.4.1 รู้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ทั้งหมด
- 1.4.2 หลีกเลี่ยงการให้สัญญาที่สับสน
- 1.4.3 จัดการความเครียดได้ดี
- 1.4.4 เลี่ยงการต่อสู้ชนะ แต่แพ้สงคราม
- 1.4.5 เป็นแบบอย่างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2. ความยุติธรรมขององค์กร (Organizational Justice) ผู้นำที่ต้องเป็นผู้กล้า
 เผชิญกับความจริง สามารถบูรณาการความคิด ความต้องการ ความอยากรู้ของผู้คนด้วยความจริง
 ส่งผลให้ผู้คนเกิดศรัทธาและยกย่องนับถือ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

2.1. การตัดสินใจที่เป็นธรรม (Decision Fairness) คือ ทำให้บุคลากร
 ยอมรับนับถือ และมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ควรมีพฤติกรรมดังนี้

2.1.1 แจ้งบุคลากรเรื่องการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพวกเขาเป็นการ
 ล่วงหน้า
 2.1.2 ให้บุคลากรได้แสดงความเห็นต่อเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ แม้จะไม่ได้
 นำข้อคิดเห็นของพวกเขานำมาใช้

2.1.3 นำแนวคิดของบุคลากรมาใช้ในการตัดสินใจ เมื่อมีความเหมาะสม

2.2 การแบ่งปันข่าวสาร (Information Sharing) คือ พยายามเผยแพร่
 ข่าวสารให้มากกว่าน้อยไป ในสิ่งที่บุคลากรให้ความสนใจที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับ
 บุคลากร ควรมีพฤติกรรมดังนี้

2.2.1 อธิบายให้บุคลากรเข้าใจ เพราะเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น ถึงแม้ว่า
 คุณจะเป็นคนตัดสินใจเพียงลำพัง

2.2.2 เปิดโอกาสให้ซักถาม ถึงการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา

2.3 การเอาใจใส่กับผลกระทบ (Outcome Concern) ทำให้บุคลากรมี
 ความสุข และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าที่ได้ทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย ควรมีพฤติกรรมดังนี้

2.3.1 แสดงออกอย่างจริงจังกับบุคลากร ในการบอกเล่าแบ่งปันการ
 ตัดสินใจ ที่มีผลกระทบต่อพวกเขา

2.3.2 เข้าไปคลุกคลีกับบุคลากร ไม่ว่าพวกเขาจะแสดงออกเช่นไร

2.3.3 สอนผู้บริหารให้กระทำเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะ (Character) คุณลักษณะผู้นำที่เป็นเฉพาะคือ ความโปร่งใสและมีความเตรียมพร้อม เขาไม่ใช่คนสมบูรณ์แบบ แต่เขาสร้างการยอมรับจากผู้คนโดยการเดินพูดคุย ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

3.1 การมีคุณธรรม (Integrity) เป็นความสม่ำเสมอที่ผู้นำแสดงออก ด้วยการพูด และกระทำ ให้เห็นเป็นแบบอย่างตามค่านิยมขององค์กร ในการทำสิ่งที่ถูกต้อง ควรมีพฤติกรรมดังนี้

3.1.1 พบปะพูดคุยกับผู้คน

3.1.2 ใส่ใจผู้อื่นเป็นลำดับแรก

3.1.3 รักษาหลักการอย่างมั่นคง

3.1.4 เป็นแบบอย่างที่ดี

3.1.5 เป็นผู้ที่เห็นแก่ส่วนรวม

3.1.6 มีชีวิตอยู่ได้โดยไม่เสียใจ เพราะได้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

3.2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นการรวมกันของสิ่งที่คุณทำในอดีตและปัจจุบัน ที่คุณให้สิ่งที่มีความจำเป็นและมีคุณค่ากับผู้คน ทำให้พวกเขาเชื่อถือ ควรมีพฤติกรรมดังนี้

3.2.1 เป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้น

3.2.2 ให้การกระทำของคุณพูดแทน

3.2.3 พูดภาษาเดียวกับพวกเขา

3.2.4 มีความน่าเชื่อถือและสม่ำเสมอ

3.2.5 รู้ว่าเมื่อใดควรปิดปาก

3.2.6 มองเห็นป่าไม่ใช่แค่เห็นต้นไม้ คือไม่ต้องรู้ไปทุกเรื่อง

3.3 การให้คุณค่าของความแตกต่าง (Values Differences) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ควรมีพฤติกรรมดังนี้

3.3.1 ไม่เป็นคนหลงตนเองว่าถูกแต่ผู้เดียว

3.3.2 เห็นคุณค่าของความคิด เห็นต่าง

3.3.3 ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างที่เขาต้องการ

3.3.4 จำไว้ว่าคุณไม่สามารถทำสำเร็จได้คนเดียว

4. การพัฒนา (Development) เมื่อใดที่ผู้นำคิดว่า เขาไม่มีอะไรต้องเรียนรู้เพิ่มเติม หรือไม่มีอะไรต้องสอนกับลูกน้องอีกแล้ว นั่นคือเขายังไม่รู้ถึงศักยภาพของตนเองที่แท้จริง ดังนั้นเราควรมีการพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อดำรงการพัฒนาทักษะของตนเองและผู้อื่น ควรมีพฤติกรรมดังนี้

- 4.1.1 แข่งขันกับตัวเอง
- 4.1.2 ทำให้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนของคุณ
- 4.1.3 อ่าน ศึกษา ทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องให้มาก
- 4.1.4 ยึดผลงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นไปอีก
- 4.1.5 ยังคงอ่อนน้อมถ่อมตน
- 4.1.6 รวบรวมความคิดเห็นที่มีคุณภาพ โดยการประเมิน 360 องศา

4.2 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ทำให้เกิดเป็นพลังที่ได้ผลเกินคาดหมาย ควรมีพฤติกรรมดังนี้

- 4.2.1 กำหนดกรอบแล้วยึดให้ดีขึ้นไปอีก
- 4.2.2 ให้เรียนรู้จากความล้มเหลว
- 4.2.3 ปรับปรุงวิธีคิดที่สร้างคุณค่า
- 4.2.4 เปิดเผยความล้มเหลวของคุณ
- 4.2.5 เป็นโค้ช
- 4.2.6 กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ร.น.	องค์ประกอบ	นักวิชาการ						
		Glover, Rainwater, Jones, and Friedman 2002	Daly and Chrispeels 2008	Hogan 2008	Cojocar 2009	Yuki and Mahsud 2010	Bradberry and Greaves 2012	
1	สมรรถนะทางวัฒนธรรม	✓		✓				
2	การจัดการความรู้	✓		✓				
3	การสร้างความกลมเกลียว	✓		✓				
4	การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	✓		✓				
5	ความเมตตากรุณา		✓					
6	ความน่าเชื่อถือ		✓				✓	
7	การมีสมรรถนะ		✓					

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ					
		Glover, Rainwater, Jones, and Friedman 2002	Daly and Chrispeels 2008	Hogan 2008	Cojocar 2009	Yukl and Mahsud 2010	Bradberry and Greaves 2012
8	ความซื่อสัตย์สุจริต		✓				
9	การเปิดใจกว้าง		✓				
10	การนำเคารพ		✓				
11	การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน				✓		
12	การมีวัฒนธรรมของความเสมอภาค				✓		
13	การมีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้				✓		
14	สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ				✓		
15	สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่				✓		
16	มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน				✓		
17	การสร้างเครือข่าย				✓		
18	ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ กระบวนการ					✓	
19	นวัตกรรมและการปรับตัว					✓	
20	ทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์					✓	
21	ความตระหนักในตน						✓
22	การจัดการกับตนเอง						✓
23	ความตระหนักต่อสังคม						✓
24	การจัดการความสัมพันธ์						✓
25	การตัดสินใจที่เป็นธรรม						✓
26	การแบ่งปันข่าวสาร						✓

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ					
		Glover, Rainwater, Jones, and Friedman 2002	Daly and Chrispeels 2008	Hogan 2008	Cojocar 2009	Yukl and Mahsud 2010	Bradberry and Greaves 2012
27	การเอาใจใส่กับผลกระทบ						✓
28	การมีคุณธรรม						✓
29	การให้คุณค่าของความแตกต่าง						✓
30	การเรียนรู้ตลอดชีวิต						✓
31	การพัฒนาผู้อื่น						✓

จากตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของนักวิชาการ Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002); Daly & Chrispeels (2008); Hogan, T. J. (2008); Cojocar (2009); Yukl, G., & Mahsud, R. (2010); Bradberry, T., & Greaves (2012) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสามารถสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ การมีวัฒนธรรมของความเสมอภาค นวัตกรรมและการปรับตัว ความตระหนักในตน การจัดการกับตนเอง ความตระหนักต่อสังคม และการให้คุณค่าของความแตกต่าง

2. การสร้างความกลมเกลียว มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้ ความเมตตากรุณา ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สุจริต การเปิดใจกว้างการนำเคารพ การมีคุณธรรม สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและกระจายภาวะผู้นำ มุ่งสร้างความเจริญให้ทีมงาน ทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ และการตัดสินใจที่เป็นธรรม

3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม เมืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน
 ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่
 ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือกระบวนการ การเอาใจใส่กับผลกระทบ และการพัฒนาผู้อื่น

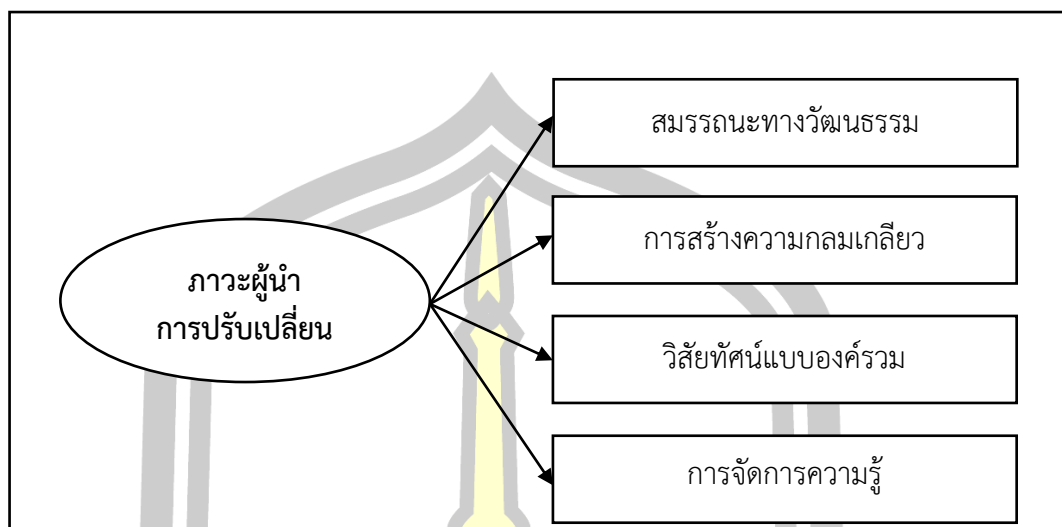
4. การจัดการความรู้ เมืองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังนี้
 การมีความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การมีสมรรถนะ การแบ่งปันข่าวสาร และการ
 เรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบ
 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดง ดังในตาราง 2

ตาราง 2 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ที่	นักวิชาการ	องค์ประกอบ						ความถี่
		Glover, Rainwater, Jones, and Friedman	Daly and Chrispeels	Hogan	Cojocar	Yuki and Mahsud	Bradberry and Greaves	
	องค์ประกอบ	2002	2008	2008	2009	2010	2012	
1	สมรรถนะทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2	การสร้างความกลมเกลียว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3	วิสัยทัศน์แบบองค์รวม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4	การจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓		✓	5

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการ
 ต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เมืองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย
 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การ
 จัดการความรู้



ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.2.3 ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สรุปได้ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การจัดการความรู้ และผู้วิจัยจึงได้นำแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มาศึกษา เพื่อค้นหาความหมาย ตัวชี้วัด และคำอธิบายตัวชี้วัดที่เป็นพฤติกรรมบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนี้

1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

1.1) ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

Cross, T. L., Bazron, B. J., Dennis, K. W., & Isaacs, M. R. (1989) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลที่บูรณาการขึ้นมาเป็นกลุ่มพฤติกรรม จนเกิดเป็นความสามารถอันเด่นชัดที่จะปฏิบัติตนในความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Clair, A.S., & McKenry, L. (1999) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสำเร็จของการประเมินปัญหาอุปสรรค และความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในการบริการระหว่างบุคคล กลุ่มคน และองค์กร โดยการใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ

Goode, T. D. (2000) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถหรือวิธีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการให้เกียรติ และยอมรับในความเชื่อ

ลักษณะสัมพันธภาพ ทักษะ และพฤติกรรม ของครอบครัวผู้รับบริการ และความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้รับบริการเอง หรือเป็นการบริการและให้ความช่วยเหลือ ที่สามารถตอบสนองต่อความเชื่อ ลักษณะสัมพันธภาพ ทักษะ ภาษา พฤติกรรมของแต่ละบุคคล ได้ในลักษณะที่ผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในวิถีปฏิบัติดังกล่าวอย่างแท้จริงซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ต้องใช้เวลาในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน

National Association of Social Workers (2001) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลตอบสนองอย่างเคารพและมีประสิทธิภาพต่อบุคคลอื่นในทุก ๆ วัฒนธรรม ภาษา ชนชั้น เผ่าพันธุ์ พื้นฐานทางจริยธรรม ศาสนา และปัจจัยด้านความหลากหลายอื่น ๆ ด้วยความมีมารยาท เข้าใจและเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล ครอบครัว และชุมชน รวมถึงการให้เกียรติของผู้อื่น

Campinha-Bacote, J. (2002) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลหรือชุมชน

Diller, Jerry V., & Moule, Jean (2005) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในวัฒนธรรมหนึ่ง เพื่อเข้าใจ ติดต่อสื่อสาร ปฏิบัติงาน และเพิ่มเติมประสิทธิภาพการบริการแก่บุคคลที่อยู่ในอีกวัฒนธรรม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการข้ามวัฒนธรรม (Cross Culturally) แต่เดิมมีการใช้อย่างกว้างขวางในสาขาวิชาการศึกษา (Education) สังคมสงเคราะห์ (Social Work) และสาธารณสุข (Healthcare) มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อที่จะยอมรับหรือโต้แย้งบุคคลจากพื้นที่ที่มีทั้งภูมิหลังและวัฒนธรรมที่หลากหลาย

Davis, R. (2009) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง การบูรณาการความรู้เกี่ยวกับผู้คนที่มีความเฉพาะเจาะจงในด้านทัศนคติต่อความชื่นชมยินดี การปฏิบัติ นโยบายและมาตรฐานของการกระทำทางวัฒนธรรมเพื่อให้คุณภาพในการบริการเพิ่มขึ้น

Ostwald, S.K. (2010) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถที่จะเข้าใจในคุณค่า ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของกลุ่มคน

หทัยชนก บัวเจริญ (2549) ได้ให้ความหมายสมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร ในการประเมินความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการเข้าถึงวิถีชีวิตของแต่ละฝ่ายภายใต้การสร้างกระบวนการจัดทำข้อตกลงและการเจรจา ต่อรอง เพื่อหาจุดเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายการบริการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สุดศิริ หิรัญชอุณหะ, ททัยรัตน์ แสงจันทร์ (2552) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถ หรือวิธีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการให้เกียรติและ ยอมรับในความเชื่อ ลักษณะสัมพันธ์ภาพ ทศนคติ และพฤติกรรม ของครอบครัวผู้ใช้บริการ และ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้ให้บริการเอง หรือเป็นการบริการ และให้ความช่วยเหลือที่ สามารถตอบสนองความเชื่อ ลักษณะสัมพันธ์ภาพ ทศนคติ ภาษา และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะทางวัฒนธรรม จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสำคัญ และยอมรับใน ความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการ ยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถ ดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2) ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

Campinha-Bacote, J. (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ ทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Culture Awareness) 2) ทักษะทางด้านวัฒนธรรม (Culture Skill) 3) ความรู้ทางวัฒนธรรม (Culture Knowledge) 4) การเผชิญวัฒนธรรม (Culture Encounter) และ 5) ความปรารถนาทางวัฒนธรรม (Culture Desire)

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Awareness of Cultural Differences) 2) ยอมรับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect of Cultural Differences) และ 3) การปรับตัวให้เข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Reconciling of Cultural Differences)

Chiu, C., & Hong, Yi. (2006) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ ทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม (Culture Awareness) คือ ความไวต่อความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมภายนอกและวัฒนธรรมภายใน ความหลากหลายด้านการให้ความหมายของวัฒนธรรมจนเกิดเป็นพฤติกรรมความสามารถทาง วัฒนธรรม 2) ความรู้ทางวัฒนธรรม (Culture Knowledge) คือ การใช้ความรู้ทางวัฒนธรรม ในบริบทที่เหมาะสมในการมีปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรมและมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ของวัฒนธรรมตามความรู้สึกที่เกิดขึ้น และ 3) ทักษะทางวัฒนธรรม (Cultural Skill) คือ การใช้ ความรู้ทางวัฒนธรรมที่จะสร้างสรรค์ หรือลดทอนการถือเอาวัฒนธรรมของตนเป็นใหญ่

Hogan, T. J. (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Culture Awareness) 2) การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation) 3) มีความสามารถปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมอื่น (Ability to Make Meaningful Changes within Cultures)

Addington (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการบูรณาการด้านความรู้ ทักษะ การปฏิบัติ และลักษณะนิสัย 2) การดูแลเอาใจใส่บุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม 3) ความไวในวัฒนธรรม 4) คิดสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ และ 5) การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม

Hayes, M.G. (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ตระหนักในความแตกต่างและการเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) สร้างแรงจูงใจการแสดงออก 3) เผยแพร่ความรู้และทรัพยากร และ 4) เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน

Joshi (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม 2) ตระหนักตนเอง 3) ตระหนักใส่ใจผู้อื่น และ 4) ความไวในวัฒนธรรม

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ							
		Campinha-Bacóte	Glover et al.	Chiu and Hong	Hogan	Addington	Hayes	Joshi	
		2002	2002	2006	2008	2010	2010	2011	
1	ความตระหนักทางวัฒนธรรม	✓		✓					
2	ทักษะทางด้านวัฒนธรรม	✓		✓					
3	ความรู้ทางวัฒนธรรม	✓		✓					
4	การเผชิญวัฒนธรรม	✓							
5	ความปรารถนาทางวัฒนธรรม	✓							
6	ตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม		✓						
7	ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม		✓						

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ						
		Campinha-Bacote 2002	Glover et al. 2002	Chiu and Hong 2006	Hogan 2008	Adington 2010	Hayes 2010	Joshi 2011
8	การปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรม		✓					
9	การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม				✓			✓
10	การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม				✓			
11	มีความสามารถปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมอื่น				✓			
12	การบูรณาการด้านความรู้ ทักษะ การปฏิบัติ และลักษณะนิสัย					✓		
13	การดูแลเอาใจใส่บุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม					✓		
14	ความไวในวัฒนธรรม					✓		✓
15	คิดสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์					✓		
16	การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม					✓		
17	ตระหนักในความแตกต่างและการเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม						✓	
18	สร้างแรงจูงใจการแสดงออก						✓	
19	เผยแพร่ความรู้และทรัพยากร						✓	
20	เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน						✓	
21	ตระหนักตน							✓
22	ตระหนักใส่ใจผู้อื่น							✓

จากตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม ของ (Campinha-Bacote, J., 2002; Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Chiu,C., & Hong,Yi., 2006; Hogan, T. J., 2008; Addington, 2010; Hayes,

M.G., 2010; Joshi, 2011) พบว่ามีตัวชี้วัดทั้งหมด 21 ตัวชี้วัด และผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมารวมกันแล้วกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรมได้ 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Cultural Awareness) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม ตระหนักตน และตระหนักใส่ใจผู้อื่น

2. การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การปรับตัวให้เข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีความสามารถปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมอื่น สร้างแรงจูงใจการแสดงออก และการมีความรู้ ทักษะทางวัฒนธรรม

3. การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ ความปรารถนาทางวัฒนธรรม การดูแลเอาใจใส่บุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม การเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน และเผยแพร่ความรู้และทรัพยากร

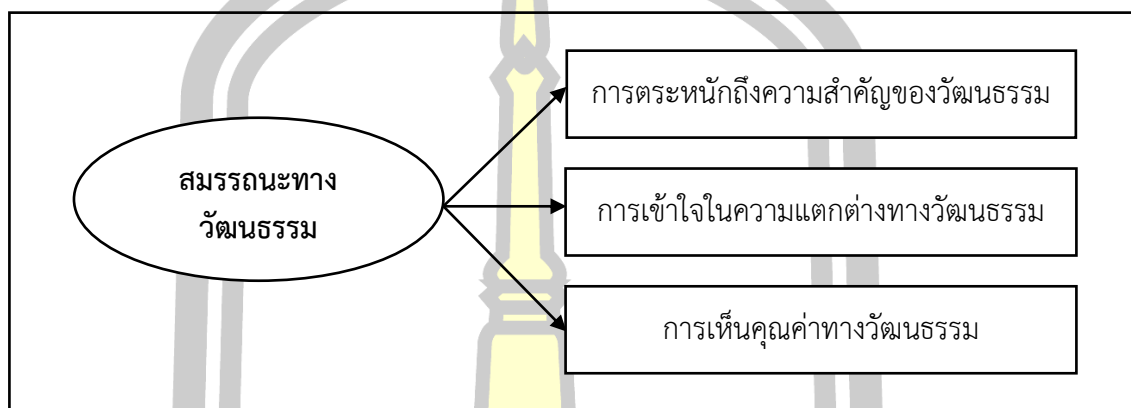
จากการสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดง ดังในตาราง 4

ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม

ร.น.	นักวิชาการ	Campinha-Bacote	Glover et al.	Chiu and Hong	Hogan	Adington	Hayes	Joshi
	ตัวชี้วัด	2002	2002	2006	2008	2010	2010	2011
1	การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม	✓		✓				
2	การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม	✓		✓				
3	การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม							✓

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม
- 2) การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ
- 3) การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม

1.3) พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม สรุปได้ว่ามี 3 ตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำแต่ละตัวชี้วัดมาศึกษาพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Cultural Awareness)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไว้ดังนี้

Campinha-Bacote, J. (2002) ได้กล่าวถึงความตระหนักทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความเคารพ การชื่นชมยินดี ความอ่อนไหวต่อทัศนคติที่เอื้อประโยชน์ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการใช้ชีวิต การปฏิบัติ และกลวิธีในการแก้ปัญหาของบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม

Chiu,C., & Hong,Yi. (2006) ได้กล่าวถึงความตระหนักทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความไวต่อความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมภายนอกและวัฒนธรรมภายใน ความหลากหลายด้านการให้ความหมายของวัฒนธรรมจนเกิดเป็นพฤติกรรมความสามารถทางวัฒนธรรม

Benjamin (2010) ได้กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นปฏิกริยาตอบสนองของความรู้ทางวัฒนธรรมส่วนบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ ภาษา ประวัติศาสตร์ ประเพณี และความโดดเด่นของวัฒนธรรมนั้น ๆ ซึ่งรวมกันเป็นวัฒนธรรม การตระหนักในวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานและค่านิยมที่สำคัญมากในการรับรู้ เข้าใจ ในประวัติศาสตร์และ มรดกวัฒนธรรมอื่น ๆ และความตระหนักในวัฒนธรรมจะช่วยลดการกีดกัน เศรษฐกิจที่ดีศรีในความต่าง วัฒนธรรม

Kolaski (2010) ได้กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมไว้ว่า เป็นผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรและสังคม ที่บุคคลต้องเห็นความสำคัญ ยอมรับ เรียนรู้ และปรับตัว เป็นขั้นตอนแรกของการอยู่ในสังคมและองค์กร เป็นการตระหนักรู้ วัฒนธรรม ค่านิยมและพฤติกรรมของคนอื่น ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรม มุมมอง ค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจ และกระบวนการตัดสินใจของบุคคลและกลุ่ม

Robinson, M.C. (2010) ได้กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นความตระหนักถึงความสะดวกและความไวต่อความรู้สึกในเรื่องความ หลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการเรียนรู้เชื่อมโยงวิถีชีวิตและการดำรงอยู่ที่หลากหลาย การตระหนักในความสำคัญของวัฒนธรรมเป็นการเปิดใจกว้างในการยอมรับบุคคล ยอมรับ ความแตกต่าง และยอมรับคุณค่าของบุคคล

Wilson-Brook, M. (2010) ได้กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมไว้ว่า การมีความรู้และตระหนักในรูปแบบเฉพาะตนในสังคมหรือชั้นเรียน เป็นพื้นฐาน ของการติดต่อสื่อสาร เป็นการยืนยันถึงความสามารถและการตระหนักในค่านิยมทางวัฒนธรรม ความ เชื่อ และทัศนคติ และรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราให้ความสำคัญของวัฒนธรรมต่างๆ ทั้งที่จะเกิดขึ้น ได้ทั้งจากภายในตนเองและจากภายนอก

Yandel, S. (2010) ได้กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของสังคมและเป็นเงื่อนไขแรกของการอยู่ในสังคม เป็นความ สลับซับซ้อนของการสื่อสารที่รวมความสามารถในการเข้าใจ และกลายมาเป็นความตระหนักใน อิทธิพลของการติดต่อสื่อสาร (Communication) ค่านิยม (Values) ทัศนคติ (Attitudes) ความเชื่อ (Beliefs) พฤติกรรม (Behaviors) และการรับรู้ (Perceptions) เป็นคู่ขนานกับความรับผิดชอบ ทางวัฒนธรรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับการตระหนักทางวัฒนธรรม จากนักวิชาการ ต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Cultural Awareness) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่าง ๆ เป็นสิ่งดีงาม ที่ทุกคนต้องยึดถือและปฏิบัติ

2. การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

Hogan, T. J. (2008) ได้กล่าวถึงการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมไว้ว่ามนุษย์ทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มคนในหลากหลายชาติพันธุ์ โดยเฉพาะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ โดยการปรับตัวเพื่อการเข้าใจกัน สามารถลดความขัดแย้ง สร้างสันติสุขในการอยู่ร่วมกัน นอกจากนี้การรู้วัฒนธรรม ยังทำให้เรารู้จักว่า อะไรที่ควรทำ หรืออะไรที่ไม่ควรทำ และทำให้เราเข้าใจและรู้ว่าควรปฏิบัติต่อเขาที่ต่างจากเราอย่างไร

กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2553) ได้กล่าวว่า ในการทำงานปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น แม้แต่ในสถาบันการศึกษาก็มีการติดต่อกับต่างชาติมากขึ้น เช่น มีข้อตกลงความร่วมมือกับต่างประเทศ มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับนานาชาติ มีหลักสูตรสำหรับนักเรียนนานาชาติ และมีนักศึกษาต่างชาติในสถาบันการศึกษาของไทยมากขึ้น รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยการทำงาน และเทคโนโลยีจากต่างชาติต่างวัฒนธรรมที่เข้ามามีบทบาทกับองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นบุคคลทุกคนในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยการยอมรับในพฤติกรรมของความแตกต่าง สร้างความเชื่อถือระหว่างกันเพื่อเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจ เปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล มองสภาพของปัญหาและการพัฒนาด้วยมิติที่แตกต่างจากเดิม ใช้สามัญสำนึกร่วมกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และถ่ายทอดเทคโนโลยีได้ง่าย

กิดานัล กังแฮ (2557) ได้กล่าวถึงการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมไว้ว่า การอยู่ร่วมกันในสังคมที่ต่างมีความหลากหลายของวัฒนธรรม เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการอยู่ร่วมกันจึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข ซึ่งการจัดการสังคมที่มีหลากหลายจะต้องเริ่มที่การปรับทัศนคติของตนเอง ต้องมีความเข้าใจและการยอมรับในความหลากหลายของความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยใช้พื้นฐานทางหลักธรรมศาสนา ทั้งเรื่องของความเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล รวมถึงให้โอกาสกับทุกกลุ่มได้แสดงอัตลักษณ์ของตนอย่างเสรี มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และมีความปรารถนาดีต่อกัน โดยอยู่บนวิถีของคุณธรรมร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก

ถึงการรับรู้ และการยอมรับความแตกต่างทางด้านการใช้ภาษา นับถือศาสนา และการยึดถือ
 ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและใส่ใจกับบุคคลที่มีการใช้ภาษา
 นับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีแตกต่างไปจากตนเอง

3. การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าทาง

วัฒนธรรมไว้ดังนี้

Addington (2010) ได้กล่าวถึงการเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรมไว้ว่า
 เป็นสิ่งที่กลุ่มคนหรือสังคมหนึ่งเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นสิ่งถูกต้อง ดีงาม น่ายกย่องและควรปฏิบัติ
 เป็นสิ่งที่คนในสังคมนั้น ๆ ยึดถือและช่วยในการตัดสินใจ เลือก ที่จะกระทำหรือไม่กระทำ ซึ่งมี
 ลักษณะดังนี้ 1) เกิดจากการเรียนรู้ 2) นำไปสู่พฤติกรรม 3) ใช้ร่วมกันในสังคม และ 4) มีการ
 เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ณวรรธน์ สายเชื้อ (2541) ได้กล่าวถึงการเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม
 คือ สิ่งที่ทำให้ประโยชน์ทั้งทางกายภาพหรือทางจิตใจของคนภายในพื้นที่ การเรียนรู้ถึงคุณค่าจะต้อง
 คำนึงถึงหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดีที่อยู่ คุณค่าทางด้านความเป็นเอกลักษณ์ (Identity
 Value) การรับรู้และการจดจำความโดดเด่นแตกต่างในสถานที่คุณค่าทางด้านศิลปะ ด้านเทคนิค
 (Relative Artistic or tech Value) ผ่านการประเมินคุณค่าทางประวัติศาสตร์และหลักฐานการ
 ออกแบบ แนวความคิดในการใช้สอย และฝีมือของช่าง คุณค่าความหายาก (Rarity Value) ที่ขึ้นอยู่กับ
 หลักการทางสถิติของสิ่งก่อสร้าง ความคล้ายคลึงกับพื้นที่อื่นๆ ทั้งในด้านของประเภทของ
 สิ่งก่อสร้าง ศิลปะนิยม กระบวนการก่อสร้าง และช่วงเวลา

ศิริมงคล นาฏยกุล (2560) ได้กล่าวว่า คุณค่าทางด้านประเพณี
 และวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม หรือสังคมนั้นๆ คุณค่าด้านนี้มักมี
 การสร้างสมมาเป็นเวลานาน มีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละสังคม ขณะเดียวกันก็สร้างความภูมิใจ
 ความเป็นอิสระ ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะหรือสังคมนั้น ๆ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม จากนักวิชาการ
 ต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural
 Values) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการยอมรับและเห็นว่าภาษา ศาสนา และ
 ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ดีงาม น่ายกย่องและควรปฏิบัติ มีความเคารพ
 ในภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของบุคคลอื่น

2) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

2.1) ความหมายการสร้างความกลมเกลียว

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียวไว้ดังนี้

Goold, M., & Campbell, A. (1998) ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียวหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน มีความสมดุลตามทรัพยากร ความสามารถ และโอกาสที่อำนวยให้มีความสอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน

Passfield (2002) ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียว หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีทักษะในการรับฟังที่ดี พึงทักษ์สิทธิของบุคลากร มีคุณธรรมจริยธรรม จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยอย่างทั่วถึง มีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม มีความยุติธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความยืดหยุ่นและให้อภัย ส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน และมีการจัดสรรงานตามความสามารถ มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง รวมถึงการสอนปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกคน

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียว หมายถึง การสร้างความกล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติ มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นไปในทางที่สร้างการประนีประนอมกลมเกลียวกัน

Elizondo, F., Feske, K., Edgull, D, & Walsh, K. (2003) ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียว หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ การรวมพลัง และแสวงหาการสร้างร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถเผชิญปัญหาและกระตุ้นให้มีการประนีประนอมกลมเกลียวกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

Mumford, T. V., and Mattson (2009) ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียว หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการทำงานด้วยกัน (Working Together) เพื่อเป้าหมายเดียวกันโดยการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน ร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาบูรณาการ ใช้อุทศาสตร์ร่วม เรียนรู้ด้วยกัน ปรับตัวเข้าหากันและร่วมมือกันอย่างสมดุลและชำนาญตามขีดความสามารถ และโอกาสที่อำนวยให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการกระทำเพียงลำพัง

ประไพ ประดิษฐ์สุขถาวร (2559) ได้ให้ความหมายการสร้างความกลมเกลียว หมายถึง ความสามัคคี ความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงาน

ให้บรรลุผลตามที่ต้องการ เกิดงานการอย่างสร้างสรรค์ ปราศจากการทะเลาะวิวาท ไม่เอาวัดเอาเปรียบกัน เป็นการยอมรับความมีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด ความหลากหลายในเรื่องเชื้อชาติ ความกลมเกลียวกันในลักษณะเช่นนี้ เรียกอีกอย่างว่า ความสมานฉันท์ ผู้ที่มีความสามัคคี คือ ผู้ที่เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รับผิดชอบต่อตน ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้การงานสำเร็จ ลุล่วง แก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งได้ เป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ พร้อมทั้งจะปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติ

จากการศึกษาความหมายของการสร้างความกลมเกลียว จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความกลมเกลียว หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างให้การทำงานเกิดเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุกฝ่ายงานขององค์กร

2.2) ทิวชีวิตขององค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียวไว้ดังนี้

Porter, M. E. (1985) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างคุณค่าของการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Value Chain) 2) สร้างกิจกรรมร่วมกัน (Similar Activities) และ 3) การมีศักยภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ (Potential Interrelationships) ดังนั้นการสร้างพลังร่วมจึงเป็นวิธีการทำงานร่วมกันท่ามกลางความแตกต่าง

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดนอกกรอบ (Avoiding The Staying Within The Box) 2) มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา (Decision Making) และ 3) มีการประนีประนอม (Compromising)

Elizondo, F., Feske, K., Edgull, D., & Walsh, K. (2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และ 2) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) และ 3) การให้เกียรติผู้อื่น (Respect)

Lasker, R., & Wess, E.S. (2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และ 2) การประนีประนอม (Compromising)

Suzette (2005) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างการสร้างความร่วมมือโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมที่สำคัญ (Bind Colleagues Together or Set Them Apart) และ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Establishing Good Relationships)

Hogan (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีความคิดเชิงบวก โดยหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้รับประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win Solution) และ 2) มีความเข้าใจในสถานการณ์และสามารถแก้ปัญหาสถานการณ์นั้น ๆ ได้ (Comprehension of a Situation)

Khan (2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Goal) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงที่จะล้มเหลว 2) เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน (Mutually Valued) และ 3) ทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน (Shared Goal and Purpose)

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบของการสร้างความกลมเกลียว

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ							
		Porter 1985	Glover et al. 2002	Elizondo et al. 2003	Lasker and Weiss 2003	Suzette 2005	Hogan 2008	Khan 2009	
1	การสร้างคุณค่าของการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน	✓							
2	สร้างกิจกรรมร่วมกัน	✓							
3	มีศักยภาพของการมีปฏิสัมพันธ์	✓							
4	การคิดนอกกรอบ		✓						
5	มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา		✓						
6	มีการประนีประนอม		✓		✓				
7	การสร้างความร่วมมือ			✓	✓				
8	การมีมนุษยสัมพันธ์			✓					
9	การให้เกียรติผู้อื่น			✓					

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ						
		Porter 1985	Glover et al. 2002	Elizondo et al. 2003	Lasker and Weiss 2003	Suzette 2005	Hogan 2008	Khan 2009
10	สร้างการสร้างความร่วมมือโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมที่สำคัญ					✓		
11	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					✓		
12	มีความคิดเชิงบวก						✓	
13	มีความเข้าใจในสถานการณ์และสามารถแก้ปัญหาได้						✓	
14	มีเป้าหมายที่ชัดเจน							✓
15	การเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน							✓
16	ทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน							✓

จากตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว ของ (Porter, M. E., 1985; Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Elizondo, F., Feske, K., Edgull, D., & Walsh, K., 2003; Lasker, R., & Weiss, E.S., 2003; Suzette, L., 2005; (Hogan, T. J., 2008; Khan, O. 2009) พบว่ามีตัวชี้วัดทั้งหมด 16 ตัวชี้วัด และผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมารวมกันแล้วกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ได้ 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ การสร้างคุณค่าของการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน มีศักยภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความคิดเชิงบวก

2. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ สร้างกิจกรรมร่วมกัน การคิดนอกกรอบ มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา สร้างการสร้างความร่วมมือโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมที่สำคัญ มีความเข้าใจในสถานการณ์และสามารถแก้ปัญหาได้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

3. การให้เกียรติผู้อื่น (Respect) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ มีการประนีประนอม และการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน

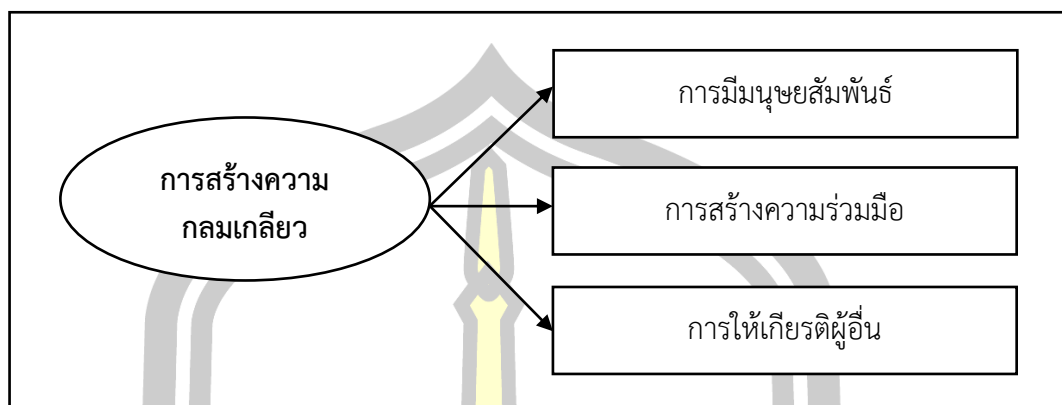
จากการสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดง ดังในตาราง 6

ตาราง 6 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างควมกลมเกลียว

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ						
		Porter 1985	Glover et al. 2002	Elizondo et al. 2003	Lasker and Weiss 2003	Suzette 2005	Hogan 2008	Khan 2009
1	การมีมนุษยสัมพันธ์	✓		✓		✓	✓	
2	การสร้างความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	การให้เกียรติผู้อื่น		✓	✓	✓			✓

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้างควมกลมเกลียว จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการสร้างควมกลมเกลียวมี 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างความร่วมมือ และ 3) การให้เกียรติผู้อื่น

พูน ปณ ทิโต ชเว



ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบการสร้าง ความกลมเกลียว

2.3) พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้าง ความกลมเกลียว

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการสร้าง ความกลมเกลียวสรุปได้ว่ามี 3 ตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำแต่ละตัวชี้วัดมาศึกษาพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

David (1977) ได้กล่าวว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง

กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคม มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้การสร้างความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ต่อบุคคล ตลอดจนถึงองค์กรต่อองค์กร

Kusari (2010) ได้กล่าวถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นสิ่งจำเป็นในทุกสังคมทุกสาขาอาชีพ เพราะไม่ว่ามนุษย์เราจะทำงานใด ก็ต้องอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศเป็นองค์ประกอบด้วยกันทั้งนั้น การมีมนุษยสัมพันธ์นั้นถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งลักษณะของผู้ที่มีการมีมนุษยสัมพันธ์ดี จะเป็นคนที่ทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไปด้วยไมตรีจิตที่ดี มีความสุภาพ และอารมณ์ดี เพื่อให้เกิดความรักใคร่ นับถือ การสร้างความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความสำเร็จ เพราะถือว่าเป็นกระบวนการ จูงใจคน การอยู่ร่วมกับผู้อื่นให้ได้อย่างมีความสุข และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือในการทำงาน เกิดผลงาน และทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ

Jensen, L.A. (2010) ได้กล่าวถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจกัน มีน้ำใจ มีความจริงใจ มีกิจกรรมารยาทที่อ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

สมคิด บางโม (2539) ได้กล่าวถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้น ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่าและบุคคลภายนอกอีกด้วย

เพทาย ชื่อสัจจงพงษ์ (2540) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะทางมนุษย เป็นความสามารถที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่ม และสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการมีอิทธิพลสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นพัฒนาในกลุ่ม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ 1) ความเห็นอกเห็นใจ เป็นความเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น เป็นการให้ความนับถือในความคิดของผู้อื่น 2) การระมัดระวังตน การระมัดระวังความประพฤติ และคำพูดของตนเองจะทำร้ายผู้อื่น 3) ให้ความสำคัญกับทุกคน 4) มีความจริงใจต่อผู้อื่น 5) ชมเชยให้เกียรติในงานของผู้อื่น 6) มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี 7) ต้อนรับผู้อื่นด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม 8) มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และ 9) ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2549) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ 1) มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้อง 2) รู้จักตนเอง 3) มีความทะเยอทะยานพอเหมาะ 4) ทำงานเป็น 5) รู้จักให้ข่าวสารและข้อเท็จจริง 6) รู้จักเกรงใจบุคคลที่จะอยู่ร่วมกันในองค์กร 7) ต้องเป็นคนที่รักตนเองแต่ไม่หลงตนเอง 8) มีอารมณ์ดีเสมอ 9) รู้จักสร้างเสน่ห์ให้ตนเอง และ 10) รู้จักใช้บันไดหกขั้นเพื่อสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ ในองค์กร

กิติพร โขประการ (2549) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของการมีมนุษยสัมพันธ์มีดังนี้ 1) มีความสนุกสนานรื่นเริง (Enjoyment) 2) การยอมรับ (Acceptance) 3) ความไว้วางใจ (Trust) 4) การให้เกียรติเคารพผู้อื่น (Respectful) 5) การช่วยเหลือสองเคราะห์ (Mutual Assistance) 6) ความเข้าใจ (Understanding) 7) ความเป็นธรรมชาติ (Spontaneity) 8) ความจงรักภักดี (Loyalty) 9) ความมีน้ำใจ (Generosity) และ 10) ความซื่อสัตย์ (Honesty)

สัมมา ธรณิธย์ (2553) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของการมีมนุษยสัมพันธ์มีดังนี้ 1) รู้จักและเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจผู้อื่น 3) การยอมรับผู้ร่วมงาน 4) การแสดงความซื่อสัตย์ 5) การรู้จักภูมิหลังเพื่อนร่วมงาน 6) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 7) การพักกายด้วยไมตรีจิตที่ดี 8) การแสดงความสุภาพ 9) การยกย่อง ชมเชย 10) การให้โอกาสผู้ร่วมงาน

11) การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน 12) การยอมรับความผิดพลาด 13) การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย 14) การมองโลกในแง่ดี 15) การชี้แจงนโยบาย 16) การรักษา สนใจ ผลประโยชน์ของผู้ร่วมงานและส่วนรวม 17) ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 18) ให้ความยุติธรรม 19) เอาใจเขามาใส่ใจเรา และสนองความต้องการของคนอื่น และ 20) แสดงจุดร่วม สงวนจุดต่าง

อนันท์ งามสะอาด (2559) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของผู้มีการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี มีดังนี้ 1) หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น 2) เต็มใจทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) มีความเสียสละ 5) เรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น 6) เต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมกับคนอื่น 7) เสนอตัวช่วยเหลือการทำงาน 8) ให้คำแนะนำช่วยเหลือ 9) คบหาคนอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และ 10) แสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการมีสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นโดยการให้การยอมรับนับถือ การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน การเห็นอกเห็นใจ การมีน้ำใจ มีความไว้วางใจ มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือกันนำไปสู่ความพึงพอใจ รักใคร่ ร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

2. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ดังนี้
Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993) ได้ให้ความหมายของการสร้างความร่วมมือ หมายถึง การที่คนตั้งแต่สองคน หรือสองหน่วย/องค์กรขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และร่วมกันปฏิบัติการกิจ อาจจะเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน หรือคนละเป้าหมายก็ได้ด้วยการระดมทรัพยากรร่วมกัน ร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติและลงมือปฏิบัติ อีกทั้งมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติ และ/หรือ ร่วมรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติภายใต้การปฏิบัติร่วมกันดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงและความเป็นอิสระโดยไม่ขึ้นต่อกัน

Graham, J. & Wright, J. A. (1999) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นการทำงานร่วมกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผน (Planning) การแบ่งปัน (Sharing) และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม (Goal achieving activities)

Weltch, M., & Tulbert, B. (2001) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของการสร้างความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม เพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วย การฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุความต้องการความจำเป็นการระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้ เพื่อใช้ในการ

สร้างแผนปฏิบัติการและการประเมิน และ 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

Mesa Public School (2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความร่วมมือประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่ม และ 5) การร่วมมือกับทีม

Plymouth State University (2003) ได้กล่าวถึงการสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และตัวบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็นร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

Sandiego State University's Collage of Education (2003) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการสร้างความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) 2) การรับผิดชอบ (Taking responsibility) 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing other's viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปันเป็นการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายการมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่นการร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

DeRoux, M. (2011) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นการคิดเชิงบวกในเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มคน แต่ละคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ละคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงความสัมพันธ์และบทบาทการสร้างความร่วมมืออยู่เสมอ

Gnechten, M.P. (2011) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นการงานร่วมกันกับคนอื่น โดยมีความพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา การมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน

Watson, S. (2011) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นการงานของกลุ่มคน ที่จะต้องมีอารมณ์ความรู้สึกร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมีความรักในการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การสร้างความร่วมมือประสบความสำเร็จ จะต้องมียปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) การทำความเข้าใจและยอมรับเป้าหมาย

ร่วมกัน 2) การกำหนดวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งวางแผนปฏิบัติและอำนวยความสะดวกในทรัพยากรร่วมกัน 3) การจัดระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ 4) การที่ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และ 5) การพัฒนาภายใต้การสร้าง

ความร่วมมือ การยอมรับในความสามารถของแต่ละองค์กร ในการกำหนดกิจกรรมในส่วนความรับผิดชอบของตน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยยึดเป้าหมายการทำงานมากกว่าวิธีการ

วิจูรย สิมะโชคดี (2541) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า การสร้างความร่วมมือเป็นกลไกทางการบริหารอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน ระดมความคิด ระดมภารกิจเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นช่องทางในการปรับตัวเข้าหากันระหว่างองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องรับสภาพความจริงที่ว่าองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามโดยตัวของมันเองแล้ว ทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ จำเป็นต้องประสานงานและสร้างเครือข่ายการทำงาน อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะทำให้การสร้างความร่วมมือประสบผลสำเร็จได้ คือ ความไว้วางใจใจกัน ความจริงใจ การให้เกียรติ และการเชื่อถือกันและกันของทั้งสองฝ่าย

ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ (2550) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นกระบวนการในการมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่ม และองค์กรในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน การเริ่มต้นในการสร้างการสร้างความร่วมมือขึ้นเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การมีจิตสาธารณะ การเผชิญปัญหาาร่วมกัน การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมุ่งหวังในผลผลิตร่วมกัน เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ และผลลัพธ์ในการสร้างการสร้างความร่วมมือขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการทำงานที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกัน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3. การให้เกียรติผู้อื่น (Respect)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการให้เกียรติผู้อื่นไว้ดังนี้

Gallagher, A. (2007) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมกรการให้เกียรติผู้อื่นของพยาบาล พบว่า ผู้แสดงความให้เกียรติผู้อื่นนั้น จะต้องเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของคนอื่น (Worth) ต้องกล้าแสดงออกในค่านิยมที่ดีงาม (Encountering Value)

Maine, E. (2008) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดย พฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นในชั้นเรียนระหว่างนักเรียนและผู้ใหญ่ พบว่า การแสดงความเคารพ เป็นการเห็นคุณค่าของผู้อื่นแล้ว ทำให้ตนเองสง่างาม ซึ่งผู้ที่จะเคารพผู้อื่นได้นั้น ต้องรู้จักเคารพตนเอง ก่อน (Self- Respect) มีความเป็นประชาธิปไตย (Democratic) ยอมรับคนอื่น (Acceptance)

Addington (2010) ได้กล่าวถึงการให้เกียรติผู้อื่น ว่าจะต้องมี ลักษณะพฤติกรรมดังนี้ 1) การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความยินดี 2) ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง 3) ให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นกระทำความผิด ได้รับความผิดหวังโทษทัณฑ์ และ 4) ให้การช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นได้รับความเดือดร้อนตามสมควรและตามกำลังที่เรามี

Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่น (Respectful) วิธีการวัด และความสัมพันธ์ของการให้เกียรติและเคารพผู้อื่น ผู้ที่มีความเคารพผู้อื่นนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความซาบซึ้งใจ (Appreciate) เห็นคุณค่าคนอื่น (Worth) และแสดงออกถึงการเคารพได้อย่างเหมาะสม (Role Appropriate)

Ka (2011) ได้ศึกษาถึงความสง่างามของพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่น ของผู้หญิง ในประเทศเกาหลีใต้ พบว่า ลักษณะของผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่นนั้น ต้องประกอบด้วยมีความกตัญญู (Gratitude) และยอมรับบุคคลอื่น (Recognition)

Costello, Clarky, Gravely, Agostino-Rose, & Puopolo (2011) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศที่ทำงานที่เต็มไปด้วยการให้เกียรติและเคารพผู้อื่น เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือวัฒนธรรม พบว่า ลักษณะของผู้ที่ให้เกียรติและเคารพผู้อื่นนั้น ต้องยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (Embrace Diversity) ตระหนักเห็นคุณค่าของความสง่างาม (Recognize and Value by Courteous Term)

วิศรุต จินดารัตน์ (2558) ได้กล่าวถึงการให้เกียรติผู้อื่นไว้ว่า เป็นการให้ความเคารพนับถือและยอมรับในความสามารถของผู้อื่น ใช้กริยาวาจาสุภาพ อ่อนน้อม ที่แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว คำนึงถึงผู้อื่น และประพฤติปฏิบัติต่อเขาด้วยความเคารพเช่นเดียวกับที่เราต้องการให้เขากระทำต่อเรา

รสรินทร์ ยางงาม (2558) ได้กล่าวถึงการให้เกียรติ คือ การให้ความยอมรับ การนับถือ การไม่ดูถูก ความภาคภูมิใจในชื่อเสียงในทางที่ดี ซึ่งการให้เกียรติกันนั้น ทำได้ทั้งทางกาย วาจา และใจ ได้แก่ การกระทำ เช่น การทำความเคารพ การเชื้อฟิงผู้ใหญ่ การไม่พูดแทรกขึ้นในระหว่างที่ผู้อื่นกำลังพูด การไหว้ และการรับไหว้ การแสดงความยินดี หรือแสดงความเสียใจ ทั้งนี้ ผู้ที่รู้จักให้เกียรติผู้อื่นก่อน มักจะได้รับเกียรติจากผู้อื่นเสมอ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการให้เกียรติผู้อื่น จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การให้เกียรติผู้อื่น (Respect) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการเคารพผู้อื่น การเห็นคุณค่าผู้อื่น การมีใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ไม่ดูถูกและเหยียดหยามผู้อื่น

3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

3.1) ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวมไว้ดังนี้

Bennis, W., & Nanus, B. (1985) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ภาพลักษณ์ทางสมองของความเป็นไปได้ และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้ อาจคลุมเครือเหมือนความฝันหรืออาจแจ่มแจ้งเหมือนกับข้อความในวัตถุ

Blumberg, A., & Greenfield, W. (1986) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง การหลอมรวมความสามารถในการมองภาพและตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อน จะดำเนินการมองอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่รอบด้าน มองความหลากหลาย ความเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จ สามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคตเป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง (Unique) ได้พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุถึงได้ (Attainable) ผู้นำจะต้องมองไปข้างหน้ามีทิศทางที่ชัดเจน เป็นทิศทางที่ต้องการจะให้องค์กรไปทางนั้น และบรรลุสภาพการณ์ที่ปรารถนาได้

ฐิติวุฒิ สุนนันทน์ (2546) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง การมองภาพไปในอนาคต วางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550ข) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลซึ่งสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้ เป็นไปอย่างชัดเจน โดยภาพรวมนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

ประชุม โปธิกุล (2552) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการให้เป็น เป็นการสะท้อนค่านิยม เป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์กร

พัฒน์จิ โภญจนานาท (2552) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง ภาพรวมของสิ่งที่ผู้นำในองค์กร อยากให้เป็นไปในอนาคต ซึ่งจะต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อาจจะมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง การมองไปข้างหน้า หรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์ ไม่ใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร

จากการศึกษาความหมายของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง การคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน รอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด และวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2) ตัวชีวิตขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวมไว้ดังนี้

Bennis (1985) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)

Manasse, A.L. (1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้าง และสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อม นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์กร เป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพว่าองค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ

เชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ บ่งชี้ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organizational Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

David C., & Thomas, D.A. (1989) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)

Braun (1991) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นเช่นนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ จุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจำเป็นจะต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม มีจุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจ และยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการมองภาพโดยรวมทั้งหมด (Scan Their Horizon)
- 2) ความสามารถในการคิดชัดแจ้ง (Think Beyond The Obvious)
- 3) การคิดแก้ปัญหาในการทำงานที่ยั่งยืน (Creat Sustainable Solution)
- 4) มุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) และ
- 5) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confident)

Hogan, T. J. (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) คำนึงถึงภาพอนาคตทั้งหมดที่เป็นไปได้ (Consider all Viable Futures)
- 2) ความสามารถในการคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ (Foresight) และ
- 3) ความสามารถในการคิดชัดแจ้ง (Think Beyond The Obvious)

Tamanaha, B.Z. (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) มีความคิดในการทำงานที่ทันสมัย (Modernization) เป็นความคิดที่มาจากการเรียนรู้ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
- 2) คาดการณ์อนาคตได้ (foresight) เป็นทักษะที่สำคัญในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงหรือให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และ
- 3) มีความมั่นใจในตนเอง (self-confident) เป็นการแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้

ตาราง 7 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ							
		Manasse 1986	Bennis 1989	Davis and Thomas 1989	Braun 1991	Glover, et al. 2002	Hogan 2008	Tamanaha 2008	
1	วิสัยทัศน์ทางองค์กร	✓							
2	วิสัยทัศน์ทางอนาคต	✓							
3	วิสัยทัศน์ทางบุคคล	✓							
4	วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์	✓							
5	การสร้างวิสัยทัศน์				✓				
6	การเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓	✓	✓				
7	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				✓				

ตาราง 7 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ						
		Manasse 1986	Bennis 1989	Davis and Thomas 1989	Braun 1991	Glover, et al. 2002	Hogan 2008	Tamanaha 2008
8	การมีวิสัยทัศน์		✓	✓				
9	ความสามารถในการมองภาพโดยรวมทั้งหมด					✓		
10	ความสามารถในการคิดขัดแย้ง					✓	✓	
11	การคิดแก้ปัญหาในการทำงานที่ยั่งยืน					✓		
12	มุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์					✓		
13	ความมั่นใจในตนเอง					✓		✓
14	คำนึงถึงภาพอนาคตทั้งหมดที่เป็นไปได้						✓	
15	สามารถคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ						✓	
16	มีความคิดในการทำงานที่ทันสมัย							✓
17	คาดการณ์อนาคตได้							✓

จากตาราง 7 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวมของ (Manasse, A.L., 1986; Bennis, 1985; David C., & Thomas, D.A., 1989; Braun, 1991; Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Hogan, T. J., 2008; Tamanaha, B.Z., 2008) พบว่ามีตัวชี้วัดทั้งหมด 17 ตัวชี้วัด และผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมารวมกันแล้วกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวมได้ 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ วิสัยทัศน์ทางองค์กร วิสัยทัศน์ทางอนาคต วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการมองภาพโดยรวมทั้งหมด ความสามารถในการคิดขัดแย้ง การคิดแก้ปัญหาในการทำงานที่ยั่งยืน มุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ ความมั่นใจในตนเอง คำนึงถึงภาพอนาคตทั้งหมดที่เป็นไปได้ สามารถคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ มีความคิดในการทำงานที่ทันสมัย และคาดการณ์อนาคตได้

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)

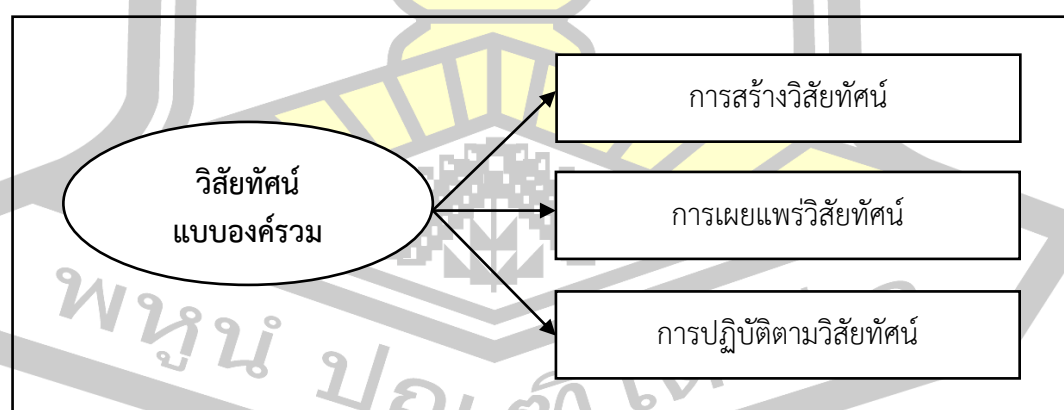
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision)

จากการสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดง ดังในตาราง 8

ตาราง 8 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

ท.ล.	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ						
		Manasse 1986	Bennis 1989	Davis and Thomas 1989	Braun 1991	Glover, et al. 2002	Hogan 2008	Tamanaha 2008
1	การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	การเผยแพร่วิสัยทัศน์		✓	✓	✓			
3	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				✓			

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มี 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์



ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

3.3) พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวมสรุปได้ว่ามี 3 ตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำแต่ละตัวชี้วัดมาศึกษาพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

Aministrator (1994) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมองเห็นว่า ในอนาคตหน่วยงานจะเป็นอย่างไร บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นและช่วยส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเพื่อบรรลุจุดหมายนั้น ช่วยบุคคลที่ลังเลไม่กล้าตัดสินใจกลายเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีการยอมรับและสนับสนุนจากทุกฝ่าย ดังนั้นจึงควรสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นโดยการดำเนินการดังนี้

1. ทำความเข้าใจหน่วยงาน ศึกษาหน้าที่ของหน่วยงาน ถึงลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งจะพิจารณาได้จากการจัดองค์กร
2. เข้าใจถึงหน้าที่หลักของหน่วยงาน ภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ชัดเจนให้รู้ว่าหน้าที่ใดเป็นหน้าที่หลัก หรือหน้าที่ใดเป็นหน้าที่รอง เพราะจะนำไปสู่การเน้นความสำคัญของหน้าที่หากเป็นหน้าที่หลักจะต้องเอาใจใส่อย่างเต็มที่ แต่ถ้าเป็นหน้าที่รองก็ควรเอาใจใส่น้อยลงตามลำดับ
3. ค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีจุดแข็งคือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และจุดอ่อน คือ ปัจจัยที่บั่นทอนความสำเร็จของหน่วยงาน
4. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน และรวบรวมข้อมูลจากความหวังของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
5. กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ควรจะเป็น โดยการนำเอาข้อมูลมากำหนดโครงสร้างขององค์กร ความต้องการของคนในหน่วยงาน จุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงาน วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานแล้วนำมาวิเคราะห์หาวิสัยทัศน์
6. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ชัดเจน จะทำให้หน่วยงานมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และสังคมจะทำให้หน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จ

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2538) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ต้องใช้หลักของกระบวนการ (Process) เป็นตัวแบบเสนอ ไม่ใช่เหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดโดยให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการยกร่าง และทบทวนกระบวนการใน

การสร้างวิสัยทัศน์มีการกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อเสนอแนะจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขข้อความที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า สามารถสร้างวิสัยทัศน์ได้ 2 ทาง ดังนี้

1. สร้างโดยคิดใคร่ครวญสืบค้นกับสภาพปัจจุบัน เป็นการสืบค้นทำความเข้าใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ศึกษาแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้ดังนี้

1.1 การมองประสบการณ์ในอดีตแล้วถามตัวเองว่า สภาพองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีอะไรบ้างที่ทำให้ชวนเคืองใจมากที่สุด เมื่อคนทำงานได้ไม่ดีแล้วเกิดอะไรขึ้น ผลที่ปรากฏตรงตามเป้าหมายหรือความคาดหวังมากน้อยเพียงใด เมื่อทราบเหตุแล้วก็ถึงหาแนวทางแก้ไข

1.2 เชิญบุคคลภายในและภายนอกองค์กรมาร่วมประชุม แล้วให้เขียน 10 รายการ ที่แต่ละคนไม่พึงพอใจกับองค์กร และอีก 10 รายการ ที่ผู้เข้าประชุมคิดว่าเป็นลักษณะที่ดีขององค์กร ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยส่องทางสู่วิสัยทัศน์ที่พึงกำหนดขึ้น

1.3 ทำให้วิสัยทัศน์กระจายเป็นระยะ ๆ อาจจะโดยการจัดสัมมนา 2 – 3 วัน กับผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาข้อมูลรายละเอียด เพื่อช่วยขัดเกลาแลกเปลี่ยนทัศนะและค่านิยม

1.4 วิสัยทัศน์เกิดมิได้จากการสดับรับฟังความคิดเห็น คำพูดคนอื่นจากภูมิปัญญา ผู้รู้มีประสบการณ์แม้กระทั่งจากการศึกษาค้นคว้า

2. สร้างโดยการสังเกต ประเมิน คาดคะเนอนาคต อาจทำได้ 2 วิธีดังนี้

2.1 อภิปราย วางแผนอนาคตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในหลาย ๆ ทาง พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและอาจเกี่ยวข้อง คือ ปัจจัยลักษณะเด่นขององค์กร ปัจจัยที่ถือว่าเป็นจุดด้อยขององค์กร ปัจจัยที่ถือว่าเป็นโอกาสขององค์กร และปัจจัยที่ถือว่าเป็นตัวคุกคามต่อเสถียรภาพการบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์กรเมื่อได้ทั้งหมด 4 หมวดปัจจัยแล้ว ทำอย่างไรที่จะพลิกผันจุดด้อยให้เป็นลักษณะเด่น ปัจจัยคุกคามให้กลายเป็นโอกาส

2.2 พิจารณาจากความไม่ต่อเนื่องของความโน้มเอียงที่ปรากฏในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาดูจุดหักเหหรือความเปลี่ยนแปลง แล้วปรับกระบวนการซึ่งอาจอยู่ในรูปของการคิดใหม่ การทำใหม่ รับฟังความคิดเห็นที่แปลกใหม่ จึงจะได้แนวทางแก้ไขและการดำเนินการในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายของภาพอนาคตได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือการสร้างพิมพ์เขียว (Blue print) ขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ต้ออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

มารศรี สุธานี (2540) อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นหมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้ โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียน

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยผู้นำ (Leader initiated) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้นำที่ดีต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำมาพิจารณาว่า โลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่สภาพที่ควรจะเป็นหรือวิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้มีทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง มั่นคง นำความรุ่งเรืองมาสู่ชีวิตหรือองค์กรนั้น ๆ วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพแห่งอนาคต หรือวิสัยทัศน์นั้นทำให้ชีวิตมีความหมาย มีพลังที่จะก้าวไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้

สุเทพ เชาวลิต (2548) ได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือ ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คิดแปลกใหม่ คิดเหนือผู้อื่น คิดอย่างมีคุณภาพ และคิดสู่ความสำเร็จเชิงปฏิบัติการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม

พัฒน์จิ โภญจนาท (2552) ได้เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีกระบวนการสำหรับการสร้างแนวทาง หรือภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

1. การดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน
2. การจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ

3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาณาที่จะบรรลุให้ได้

4. การจัดให้มีการประเมินข้อความที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ข้อความหรือแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัด การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันโดยนำมารวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการผู้มีส่วนได้เสียและนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและวิกฤติโดยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒनावิสัยทัศน์

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

Beare H. B., Caldwell J. (1989) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. โดยคำพูดทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคลในองค์กร

2. โดยการกระทำ การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยียน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติการประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล ด้วยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ ค่ายกย่อง ชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน

Braun (1991) ได้กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นถึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติการกิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นแบบอย่างบทบาท (Role Model) ของสมาชิกภายในองค์กรใน มิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

Locke, Edwin A., & Kirkpatrick, Shelley (1991) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่าก่อนที่ผู้นำจะสามารถนำองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ของตนเอง

มาร์ศรี สุธานี (2540) ได้สรุปการเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึงผู้บริหารโรงเรียน สามารถสื่อให้คณะครูมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

ประชุม โพธิกุล (2552) ได้อธิบายว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนอกจากจะใช้วิสัยทัศน์กำหนดแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

พัฒนิจ โกฎจนาท (2552) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านทางคำพูด สิ่งพิมพ์ และผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์โดยการโน้มน้าวโดยการบรรยาย อธิบายเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ โดยใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้
Trethowan, David M. (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ว่าเพื่อให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดี ผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน
2. พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดงบประมาณสนับสนุน
5. มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก

6. อย่ากล่าวอ้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง เพียงเพื่อหวังให้งานสำเร็จ แต่ต้องมีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน

Locke, Edwin A., & Kirkpatrick, Shelley (1991) ได้นำเสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุผล ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันจนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด

2. จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด

4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบ กฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ

5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจไม่ให้เกิดความผิดพลาด

6. สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Nanus, B. (1992) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัตินั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing the Vision) เป็นขั้นการตรวจสอบวิสัยทัศน์ว่าเป็นสิ่งที่จริงได้มากน้อยเพียงใด แล้วเลือกวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมมากที่สุดเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การทำให้เกิดขึ้นจริง (Making it Happen) เป็นขั้นการแปลวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ เข้ามาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ผู้กำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setter) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spoken Person) และผู้สอน (Coach)

3. การปรับวิสัยทัศน์ใหม่ (The Re-Visioning) เป็นขั้นของการเข้าสู่สนามแข่งขันที่ดุเดือด รุนแรง การเรียนรู้องค์กร (Organizational Learning) จึงเป็นสิ่งสำคัญ

โดยต้องอาศัยหลัก 5 ประการ คือ บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) โมเดลความคิด (Mental Model) ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

4. การพัฒนาวิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต (Develop Visionary Leadership) เป็นขั้นของการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องต่ออนาคต การประยุกต์ใช้และการให้การศึกษาเพื่อพัฒนา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการจูงใจให้มีการสร้างการใช้และพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรต่อไป

Butt, D. (1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ ซึ่งประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมในการดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังต่อไปนี้ คือ การให้มีส่วนร่วม การให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทกับงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ

มารศรี สุธานี (2540) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับครู รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ ดังพฤติกรรมต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้
2. ให้สมาชิกมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
3. ให้สมาชิกมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง
4. มีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกทุกคน
5. ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น
6. ศึกษาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร
7. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน
8. ผู้บริหารต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน
9. มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด

10. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูอย่างเหมาะสม

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2540) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ใช้อย่างได้ผล จะต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียดโดยต้องกำหนดให้รู้ว่า ใคร (Who) ทำอะไร (What) ทำเมื่อไร (When) ทำไมจึงทำ (Why) และต้องทำอย่างไร (How) ดังนั้นการจะให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างได้ผลจะต้องมีการกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่ให้ทุกคนรู้ว่าตัวเองมีความสำคัญอย่างไรที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น ทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจกัน มีความมุ่งมั่นทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายที่วางไว้

มนตรี ศุภาพร (2541) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างแต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะของการคาดการณ์ไปในอนาคต พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์และนโยบายที่แนชัดไว้รองรับ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดยความพยายาม มุ่งมั่น พุ่มพเพที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นสามารถบรรลุตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

4.1) ความหมายการจัดการความรู้

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

Kuczaj, T. (2001) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการกระบวนการการสร้างความรู้ จัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร

Henrie, Mogan & Hedgepeth, Oliver (2003) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ที่มองเห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัดแจ้ง ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก ตรวจสอบจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว กรองความรู้ และการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้

Turban, E. et al. (2004) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือก จัดระบบ เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศ

Debowski, S. (2006) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การนำเอาความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในภายในองค์กรมารวบรวมให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

Smith, E. (2007) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตัวบุคคลและองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยวิธีการ แลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร และนำความรู้ที่ได้รับมา ทำการรวบรวม แล้ววิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่และเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การสร้าง องค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การนำการจัดการสารสนเทศ (Information) กับบริการคน (People) มาใช้ในการแสวงหา ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ เพื่อทำการจัดเก็บ ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

บุญดี บุญญากิจ (2547) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยนใช้ความรู้ เป็นต้น

ประเวศ วะสี (2543) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ตกแต่งหรือปรับปรุงให้ง่ายต่อการใช้และมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้งดงาม และ ใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่ เหมือนกันมาผนวกเข้าด้วยกัน ข้อสำคัญคือก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมกัน ในกระบวนการก่อเกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่อง ยาก ๆ ได้สำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และสถาบันเพิ่ม ผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคน ในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ

เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

จากการศึกษาความหมายของการจัดการความรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร

4.2) ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

Demarest (1997) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Construction) 2) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment) 3) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination) และ 4) การนำความรู้ไปใช้ (Use)

Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร (Knowledge management includes developing) และ 2) การสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Creating effective innovations)

Hogan, T. J. (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การเก็บสะสมความรู้ (Accumulation) และ 3) การกระจายความรู้ (Distributing)

Lewis, P.H. (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การเผยแพร่ (Dissemination) และ 3) การประยุกต์ใช้ (Application)

Mills, L. (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) 2) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) 3) การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) และ 4) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Dissemination)

Linden, L.P. (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างองค์ความรู้ (Support Creation) 2) การถ่ายโอนความรู้ (Support Transfer) และ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Support Application)

Macro (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การรวบรวมความรู้ (Collecting) 2) การประมวลความรู้ (Codifying) 3) การสร้างองค์ความรู้ (Creation) และ 4) การเผยแพร่ความรู้ (Disseminating)

Kang (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างองค์ความรู้ (Creating) 2) การเก็บรักษาความรู้ (Storing) 3) การถ่ายโอนความรู้ (Tranfering) 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying) 5) การกระจายความรู้ (Distributing) 6) การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ (Re-Creating Processes)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ คือ การระบุประเด็นความรู้ รูปแบบ และผู้รู้ที่สอดคล้องกับนโยบาย ขอบเขต และเป้าหมายขององค์กร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ใหม่ รักษาความรู้เดิม และกรองความรู้ที่ไม่ใช่ออกจากแหล่งรวบรวม 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ 5) การเข้าถึงความรู้ คือ การสร้างแหล่งเผยแพร่ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา 6) การแบ่งปันความรู้ คือ การนำความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูลรองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น และ 7) การเรียนรู้ คือ การใช้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ

ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์ (2551) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ 2) การเข้าถึงความรู้ และ 3) การแบ่งปันความรู้

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ 2) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจายมาใช้ประโยชน์ 3) การสร้างองค์ความรู้ (Create) ซึ่งความรู้เกิดขึ้นทุกที่ของการทำงาน ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10 - 20% ก็ได้ 4) การกลั่นกรอง (distil) เพื่อให้หน้าความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะจะได้เกิดการเรียนรู้และมุมมองที่หลากหลาย 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาสมาชิกองค์กรได้

ตาราง 9 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ										
		Demarest 1997	Glover et al. 2002	Hogan 2003	Lewis 2008	Mills 2010	Linden 2010	Macro 2011	Kang 2011	สำนักงาน ก.พ. และสถาบัน เห็นผลผลิตแห่งชาติ 2548	ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์ 2551	วิจารณ์ พาณิช 2551
1	การสร้างองค์ความรู้	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓
2	การเก็บรวบรวมความรู้	✓						✓				
3	การกระจายความรู้	✓		✓					✓			
4	การนำความรู้ไปใช้	✓										
5	การแสวงหาความรู้		✓	✓	✓					✓		
6	การสร้างนวัตกรรม		✓									
7	การเก็บสะสมความรู้			✓								
8	การประยุกต์ใช้ความรู้				✓	✓	✓		✓			✓
9	การประมวลความรู้				✓	✓		✓		✓		
10	การเผยแพร่ความรู้				✓	✓		✓				
11	การถ่ายโอนความรู้						✓		✓			
12	การเก็บรักษาความรู้								✓			
13	การสร้างสรรค กระบวนการใหม่											
14	การบ่งชี้ความรู้									✓		
15	การจัดความรู้ให้เป็น ระบบ									✓		
16	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้									✓		
17	การเข้าถึงความรู้									✓	✓	
18	การแบ่งปันความรู้									✓	✓	
19	การเรียนรู้									✓		

ตาราง 9 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	นักวิชาการ											
		Demarest 1997	Glover et al. 2002	Hogan 2003	Lewis 2008	Mills 2010	Linden 2010	Macro 2011	Kang 2011	สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2548	ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์ 2551	วิจารณ์ พานิช 2551	
20	การจัดระบบรวบรวม จัดเก็บความรู้											✓	
21	การกำหนดความรู้ที่ ต้องการใช้												✓
22	การแสวงหาและยึดกุม ความรู้												✓
23	การกลั่นกรอง												✓
24	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้												✓

จากตาราง 9 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ ของ ของ (Demarest, 1997; Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Hogan, T. J., 2008; Lewis, P.H., 2008; Mills, L., 2010; Linden, L.P., 2010; Macro, 2011; Kang, 2011; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์, 2551; วิจารณ์ พานิช, 2551)พบว่า มีตัวชี้วัดทั้งหมด 24 ตัวชี้วัด และผู้วิจัย ได้พิจารณาเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดมีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมารวมกันแล้วกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมตัวชี้วัดอื่นที่ใช้ชื่อต่างกัน และสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ได้ 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ การเข้าถึงความรู้ การบ่งชี้ความรู้ และการแสวงหาและยึดกุมความรู้

2. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างนวัตกรรม การเก็บสะสมความรู้

การเก็บรักษาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ และการเรียนรู้

3. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ การกระจายความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ การประมวลความรู้ การกลั่นกรองความรู้ และการกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

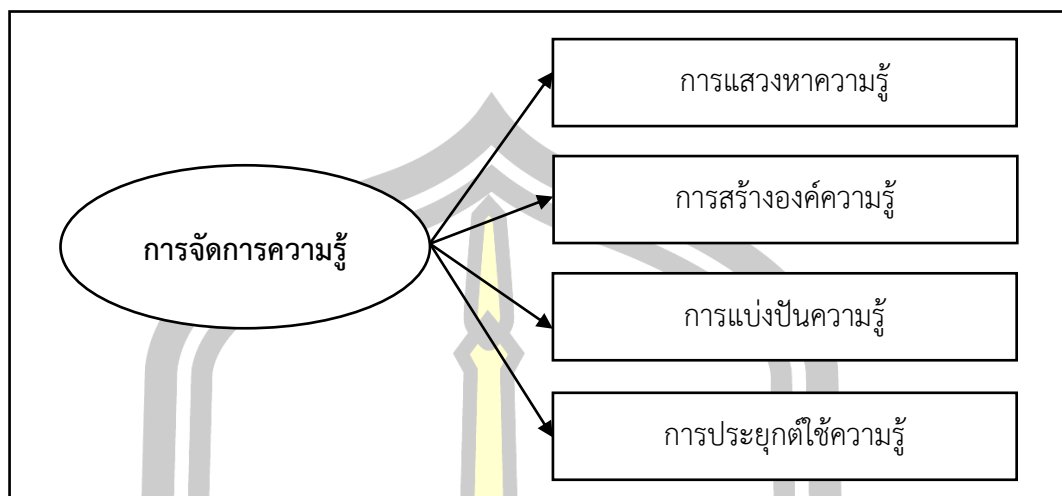
จากการสรุปจำนวนองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดง ดังในตาราง 10

ตาราง 10 สังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่	นักวิชาการ	ตัวชี้วัด										
		Demarest 1997	Glover et al. 2002	Hogan 2003	Lewis 2008	Mills 2010	Linden 2010	Macro 2011	Kang 2011	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ 2548	ธีรชาติ เจริญราษฎร์ 2551	วิจารย์ พานิช 2551
1	การแสวงหาความรู้	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	การสร้างองค์ความรู้	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
3	การแบ่งปันความรู้		✓	✓	✓					✓	✓	
4	การประยุกต์ใช้ความรู้											✓

จากตาราง 10 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างองค์ความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้



ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการความรู้

4.3) พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการความรู้

จากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า มี 4 ตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำแต่ละตัวชี้วัดมาศึกษาพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ ไว้ดังนี้

Holbrook (2010) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า

การแสวงหาความรู้ ขึ้นอยู่กับประเภทของผู้เรียนรู้อยู่ ซึ่งมีหลายระดับ การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งตามระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย การพิสูจน์ความเชื่อที่แท้จริงที่จะสร้างความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หรือ ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ความเชื่อที่จะใช้ความรู้ที่ยั่งยืนที่ได้จากประสบการณ์และการวัดผลจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการได้มา ซึ่งความรู้ นั้นอาจได้มาโดยความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะพิจารณาถึงปัญหา ทักษะความรู้ที่มีอยู่ และการแก้ปัญหา และเชื่อว่า การเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ จะทำให้มีความจำได้นานขึ้น

Mills, L. (2010) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า เป็นการกระทำที่มุ่งหวังที่จะค้นหาความรู้เพื่อตอบสนองเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้ค้นหาความรู้จะคำนึงถึงประโยชน์และความจำเป็นในการใช้ความรู้ เป็นการค้นหาส่วนที่มีความสำคัญต่อกระบวนการที่จะนำไปสู่การผลิตความรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมถึงการค้นหาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ค้นหาความรู้จะต้องมีทักษะในการค้นที่เกิดจากการฝึกฝน ความรู้ที่ได้มาจึงจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ค้นหาความรู้

วิโรจน์ ศรีโกศา และพีระ รัตนะ (2544) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า ต้องเป็นผู้ที่มีการมีนิสัยรักการอ่าน เป็นการอ่านอย่างสม่ำเสมอ อ่านหนังสือบทเรียน และหนังสือเพิ่มเติม สามารถอ่านได้อย่างต่อเนื่องและสามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้หลังจากการอ่าน การใฝ่รู้ใฝ่เรียนเป็นพฤติกรรมที่ศึกษาสนใจที่จะถามหรือสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การมาเรียนสม่ำเสมอ การศึกษาความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ การกำหนดการค้นคว้าเรื่องที่จะค้นคว้า การเลือกวิธีการค้นคว้า การดำเนินการค้นคว้า การวิเคราะห์ และสรุปผลการค้นคว้า

สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2545) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาความรู้จะต้องฝึกฝนให้มีความรักการอ่าน มีความช่างสังเกตและรู้จักตั้งคำถามกับสิ่งที่สงสัยหรืออยากรู้ รวมถึงได้ทดลองที่จะใช้วิธีต่าง ๆ ที่นำไปสู่คำตอบของคำถามนั้น อย่างเป็นระบบ

สุกิจ แต่งมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า เป็นการสืบเสาะค้นหาและรวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ได้ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์

ทิตินา แคมมณี (2548) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า ผู้ที่มีลักษณะการแสวงหาความรู้ ต้องมีลักษณะดังนี้ เป็นคนที่มีนิสัยรักการอ่าน มีความช่างสังเกต และรู้จักตั้งคำถามกับสิ่งที่สนใจ สงสัยหรืออยากรู้และสามารถค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง จากการนำประสบการณ์หรือความรู้เดิมมาใช้ในประสบการณ์ใหม่ จากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ มีวิธีสืบแสวงหาความรู้แตกต่างกันตามสิ่งที่อยากรู้อยากเห็น สร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด สามารถกำหนดการค้นคว้าเรื่องที่จะค้นคว้า การเลือกวิธีการค้นคว้า การดำเนินการค้นคว้า การวิเคราะห์ และสรุปผลการค้นคว้า

บุญดี บุญญากิจ (2547) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ 1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้ การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ และ 2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการ

ปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ด้วย ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากหลายสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ สามารถแยกแยะความรู้ จำแนกประเภทความรู้ กำหนดประเภทความรู้ การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ กลั่นกรองความรู้ที่จำเป็นและ พิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ไว้ดังนี้

Jakubrik, M. (2008) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์ความรู้ไว้ว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่จะแสดงถึงความเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นการแสดงถึงความเป็นมนุษย์ที่แตกต่างจากสัตว์อื่น แสดงถึงความเป็นจิตนาการ การสร้างสรรค์ การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการบูรณาการแสดงออกถึงความมีวัฒนธรรมความเจริญเติบโตและการมีชีวิต การสร้างองค์ความรู้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ได้ต้องมีประสบการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์

Tse, H.H., & Mitchell (2010) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์ความรู้ไว้ว่า การสร้างองค์ความรู้สามารถมองว่าเป็นกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ การสร้างองค์ความรู้เป็นกระบวนการเนื่องจากการสร้างองค์ความรู้ต้องเกิดจากการริเริ่ม การผลิตความรู้ ความคิดใหม่ ๆ การสร้างองค์ความรู้เป็นทั้งผลิตโดยเป็นตัวสร้างความเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นความรู้เดิม รวมทั้งเป็นฐานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์อันหมายถึงการสร้างคุณค่าจากสิ่งต่าง ๆ เกิดความภาคภูมิใจและริเริ่มในการพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

สุวิทย์ มูลคำ (2546) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ว่า ความรู้คือโครงสร้างทางปัญญาที่บุคคลสร้างขึ้นเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่เผชิญ ความรู้เกิดจากตัวผู้เรียน ผู้เรียนไม่เป็นผู้มีความว่างเปล่า แต่ผู้เรียนจะดูดซับสารสนเทศใหม่เข้ากับความรู้เดิมหรือปรับเปลี่ยนสารสนเทศใหม่เข้ากับความรู้เดิม ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความหมายแก่สิ่งที่ได้เรียน โดยการนำมาเชื่อมโยงกับความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม กิจกรรมการเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ความสามารถตามความเชื่อของตน กิจกรรมการเรียนที่มีลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้สร้างความหมายกับสารสนเทศใหม่ได้รับ และการเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นโดยการสืบเสาะ

ร่วมกัน การเรียนแบบที่มีความร่วมมือในการสืบเสาะหาความรู้ร่วมกัน จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น เพราะมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น และเป็นการขยายทัศนคติของตนให้กว้างขึ้น

บุญดี บุญญาภิจ (2547) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์ความรู้ไว้ว่า การสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ ที่เกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้ที่สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

- 1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงาน การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 2) การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร
- 3) ความรู้ที่โตจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน
- 4) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 5) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 6) การทดลองซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้ และ
- 7) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

ศุภวรรณ เล็กวิไล (2551) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์ความรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เกิดภายในตัวบุคคล โดยการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่พบเห็น หรือความรู้ใหม่กับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม ซึ่งทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้นี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจท์และของไวทสกี้ (Vygotsky) ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และพัฒนาการทางสติปัญญา

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถการสรุปความรู้จากตัวเองและจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนเอง และการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ไว้ดังนี้ Hansen MT, Nohria N., & Tierney T. (1999) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการเสริมสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

Kim, Y.S. (2010) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า การแบ่งปันความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับตัวขององค์กรเพื่อความเจริญเติบโต องค์กรที่มีการปรับตัวด้วยความรู้จะมีความสามารถในการแข่งขันวัฒนธรรมที่เป็นพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้จะต้องเกิดจากความต้องการของทุกฝ่ายที่ตระหนักในความสำเร็จและประโยชน์ขององค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Cooperator) และการเป็นผู้มีอิสระในการสร้างสรรค์ความรู้

Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นตัวชี้ถึงการพัฒนาผลงานขององค์กร บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการแบ่งปันความรู้ จะต้องมึลักษณะ ดังนี้ 1) คิดเชิงรุก 2) เป็นคนที่มีความรู้และน่าเคารพนับถือสูง และ 3) มีแรงจูงใจภายใน

Mills, L. (2010) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า พฤติกรรมของการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย 1) การจัดทำเอกสาร (Written Contribution) 2) การปฏิสัมพันธ์ของบุคคล (Personal Interaction) 3) การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) และ 4) การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice)

Doherty, A.R. (2010) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า การแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันพื้นฐานที่สำคัญในการแบ่งปันความรู้มาจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายรวมถึง ค่านิยม ปทัสฐาน ระเบียบปฏิบัติ ภายในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการแบ่งปันความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) การแบ่งปันความรู้แบบสมบูรณ์ (Full Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นลักษณะของการตั้งใจเข้าไปร่วมแบ่งปันความรู้แบบเต็มตัว และ 2) การแบ่งปันความรู้แบบเฉพาะบางส่วน (Partial Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันความรู้ที่มีเอกลักษณ์พิเศษจำกัดความรู้เพียงบางส่วน

Bowen, T.B. (2010) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการกระทำเป็นพื้นฐานในการให้ความรู้แก่บุคคลอื่น การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) มีหลายมิติที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะบุคคลและการปรับปรุงความรู้โดยบุคคลอื่น องค์กรต้องเข้าใจถึงความสำคัญในการจัดหาความรู้ภายในของแต่ละบุคคลเพื่อที่จะยกระดับความรู้ที่แบ่งปันนั้นให้เป็นองค์กรที่ดี

สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่าเป็นการให้ความรู้ซึ่งกันและกันโดยมุ่งที่คน กลุ่มคน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยผ่านกระบวนการให้ความรู้ระหว่างบุคคลกับเอกสาร (people-to-document) หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล (people-to-people) ในองค์กร ซึ่งจะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมทางไกล การสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ Intranet Internet Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่าเป็นการนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งในและนอกองค์กรอย่างสมดุล

ประพนธ์ ผาสุกยี่ต (2550) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า ใน การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน จะต้องอาศัยความผูกพัน บรรยากาศที่เป็นมิตร มีความสนิทชิดเชื้อ มีความไว้วางใจกัน ห่วงใยกัน การแบ่งปันจึงจะเกิดขึ้นได้ โยเริ่มจากการทำความคุ้นเคยกันก่อนเป็นอันดับแรก โดยจะต้องมีบรรยากาศของการแบ่งปันความรู้ เป็นแบบสบาย ๆ ให้ความรู้สึกที่เป็นกันเอง กลุ่มขนาดไม่ใหญ่มาก

วิจารณ์ พาณิช (2551) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า สามารถทำได้ หลายวิธี โดยกรณีเป็น (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ หรือกรณีเป็น (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม คุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวที แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัย สามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายใน องค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับ บุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ความรู้ไว้ดังนี้

Smith (2006) ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ไว้ว่า เป็นการนำความรู้ มาจัดกระทำให้มีความเหมาะสมกับบริษัทเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ความรู้ในองค์กรต้องการนำไป ประยุกต์สำหรับกระบวนการ และประยุกต์สำหรับการบริการ นอกจากนี้ยังกล่าวว่า องค์กรสามารถ ประยุกต์ใช้ทรัพยากรความรู้ด้วยการจัดทำความรู้สำเร็จรู้ ความรู้ที่สามารถจัดทำได้ ยกระดับ มาตรฐานการวัดภายใน ฝึกอบรมและจูงใจพนักงานให้คิดเชิงสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการ และการบริการ

Mills (2010) ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ไว้ว่า การประยุกต์ใช้ ความรู้เป็นการแสดงออกถึงผลลัพธ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้สารสนเทศในสถานการณ์ต่าง ๆ การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการความรู้ โดยผู้ใช้ความรู้ต้องประยุกต์ให้เข้า กับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเริ่มจากความต้องการของแต่ละบุคคลและงานของแต่ละบุคคลที่ต้องการ ปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานโดยใช้ความรู้จากการแบ่งปันความรู้

Singh (2010) ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ไว้ว่า การประยุกต์ใช้ ความรู้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ ความรู้ที่แสวงหามาทั้งจากภายในและ

ภายนอกมีการแบ่งปันระหว่างบุคคลในองค์กร จนมีความเห็นพ้องร่วมกันว่าความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นการนำเอาความรู้มาสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างในการทำงานขององค์กร การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า ลดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ความรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ มีการจัดทำฐานข้อมูลและการนำความรู้มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ คุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

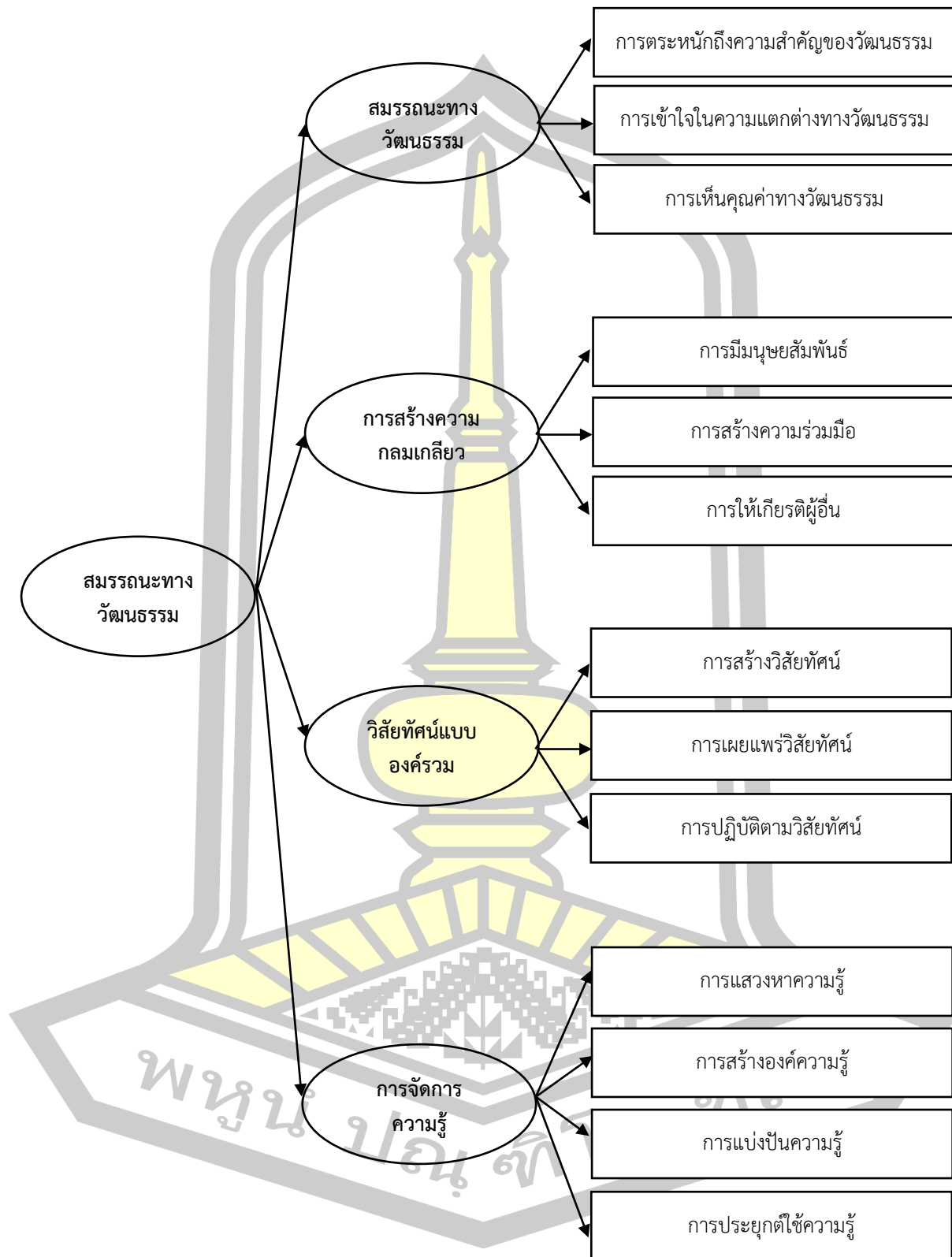
จากผลการศึกษาเอกสารจากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำที่ได้จากการสังเคราะห์ ดังตาราง 11 และภาพประกอบ 7

ตาราง 11 สรุปองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม	1. การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม 2. การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม 3. การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม
2. การสร้างความกลมเกลียว	4. การมีมนุษยสัมพันธ์ 5. การสร้างความร่วมมือ 6. การให้เกียรติผู้อื่น
3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม	7. การสร้างวิสัยทัศน์ 8. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 9. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การจัดการความรู้	10. การแสวงหาความรู้ 11. การสร้างองค์ความรู้ 12. การแบ่งปันความรู้ 13. การประยุกต์ใช้ความรู้

จากตาราง 11 พบว่า องค์กรประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ 13 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์กรประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม 2) องค์กรประกอบสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือ และการให้เกียรติผู้อื่น 3) องค์กรประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) องค์กรประกอบจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้





ภาพประกอบ 7 โมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อการวิจัย

2.2.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาดังนี้

Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W. (1996) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70:20:10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Lean and Development through Experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ
2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Lean and Development through Others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Lean and Development through Program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม และโปรแกรมต่าง ๆ

Dubrin, A. J. (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่า การรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดูด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้
2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุ

ผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Charles Jennings (2013) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) 70% คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ
2. การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) 20% คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงาน หรือให้คำแนะนำ
3. การเรียนรู้ผ่านการอบรม (Coursework and Training) 10% คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน และสามารถนำกลับมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

1.2 ผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น

1.3 ผู้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกัน เพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงาน รวมทั้งได้เพื่อนใหม่ในวงอาชีพเดียวกัน

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกเรียนวิชาที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันทางการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสถาบันที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลจากสถานที่ทำงานมากนัก

2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่สามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและครอบครัว

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า รูปแบบ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทำมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมีโอกาสดำเนินการตามผู้ใหญ่งาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปันพทลักร (2558) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70:20:10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่หลาย ๆ และนำมาใช้งานจริง ๆ ซึ่งมีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ และมีจุดมุ่งหมายคือ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติ ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของบุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรือ อาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนาย ซึ่งต้องลงมือทำ หรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่า การที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70% เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม

การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ดังนั้น 70% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานโดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

2. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง โดยให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก ร่วมและมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัดหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตามช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย

3. รูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร และระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning, e-Book เป็นต้น การเรียนแบบออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องพบปะแบบเผชิญหน้ากันได้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ดังนั้น 20% Learning Model จึงเป็นรูปแบบการ

เรียนรู้ที่องค์การส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการเรียนรู้ 10% ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์การไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้เป็นรูปแบบการพัฒนา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังตาราง 12

ตาราง 12 รูปแบบการพัฒนา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ที่	รูปแบบการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
1	การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70%	1. การศึกษาดูงาน 2. การมอบหมายโครงการ 3. การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร
2	การเรียนรู้จากผู้อื่น 20%	1. การเยี่ยมชมภายใน-ภายนอกองค์กร 2. สภากาแฟ 3. การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
3	การเรียนรู้จากโปรแกรม 10%	1. การฝึกอบรม 2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากตาราง 12 จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ และการติดตาม/สังเกตผู้บริหาร 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเยี่ยมชมภายใน-ภายนอกองค์กร สภากาแฟ และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และ 3) การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.2.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ได้ว่ามี 8 วิธีการ ได้แก่ 1) การศึกษาดูงาน 2) การมอบหมายโครงการ 3) การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร 4) การเยี่ยมชมภายใน-ภายนอกองค์กร 5) สภาภาพ 6) การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 7) การฝึกอบรม และ 8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง และผู้วิจัยจึงได้นำวิธีการพัฒนาแต่ละวิธีมาศึกษาแนวคิด หลักการ และกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังนี้

1) การศึกษาดูงาน (Study tour)

การศึกษาดูงาน เป็นวิธีพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมปฏิบัติเพราะบุคลากรได้รับการเปลี่ยนบรรยากาศในการพัฒนา ได้ศึกษาในสถานที่ใหม่ รู้สึกได้ผ่อนคลายตลอดจนสร้างความบันเทิงด้วย ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงานไว้ดังนี้

นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้กล่าวถึงการพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงาน หรือการทัศนศึกษา ว่าเป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น

ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้กล่าวอธิบายไว้ว่าการศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริง ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1. หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสม กับลักษณะงานที่ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานปฏิบัติอยู่ และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อไปศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว

2. วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ควรมีการระบอบุอย่างชัดเจน ว่าองค์กรต้องการให้เกิดความรู้ด้านใดต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใด เพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนจะเป็นการเสียเวลา

3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจไปศึกษาดูงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรเขียนสรุปรายงานการไปศึกษาดูงานเสนอต่อผู้บริหาร ว่าการศึกษาดูงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน (กพร.) (2560) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงานว่าเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตเหตุการณ์ การกระทำหรือบุคคลที่ต้องการ ในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งการดูงานนอกสถานที่มักนิยมใช้กับบุคลากรในระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เป็นการดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกัน หรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย การดูงานนอกสถานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา

ได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถนำความรู้และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไป จะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้ ซึ่งการจัดการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง องค์กรควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และให้บุคลากรเขียนรายงานสรุปการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นข้อมูลประเมินผลสำเร็จ และประกอบการพิจารณาการจัดการศึกษาดูงานขององค์กรในอนาคต

2) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำได้ ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้างมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการมอบหมายโครงการไว้ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2556) ได้กล่าวว่า การมอบหมายโครงการเป็นเครื่องมือที่เน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงานในลักษณะของ Cross Functional เป็นการทำงานร่วมกับคนอื่นที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดทักษะการวางแผนงาน การบริหารเวลา การบริหารทีมงาน ซึ่งพนักงานสามารถทำงานโครงการที่ได้รับมอบหมายควบคู่ไปกับงานประจำที่ทำอยู่ได้ และยังใช้เป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมของพนักงานในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปการมอบหมายโครงการมีทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็น ผู้กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ อาจมีการติดตามและประเมินผลโครงการเป็นระยะ

กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน (กพร.) (2560) ได้กล่าวถึง การมอบหมายโครงการ เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับ

พนักงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ทั้งนี้การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2552) ได้กล่าวถึง การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ทำทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม อันเป็นการมอบหมายโครงการให้กับพนักงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากมาและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว หัวหน้างานจะต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากหัวหน้างานขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์หลักของ Project Assignment

วัตถุประสงค์หลักของการมอบหมายโครงการ ในประการสำคัญคือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานจากโครงการที่มอบหมายให้พนักงานไปปฏิบัติ เครื่องมือที่ว่านี้ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน (Skill-based) โดยเฉพาะทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องในงานนั้น เช่น ทักษะการผลิต ทักษะการขาย ทักษะการซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือจากทักษะทางด้านเทคนิคในงานแล้ว การมอบหมายโครงการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง การสร้างทีมงาน ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น พบว่านอกเหนือจากการมอบหมายโครงการจะถูกนำมาใช้ในการ

พัฒนาทักษะของพนักงานแล้ว มีองค์การหลายแห่งที่นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้ในการเลื่อนระดับ ตำแหน่งงาน การคัดเลือกหาพนักงานดาวเด่น (Talented People) และการหาผู้สืบทอดทายาท ตำแหน่งงาน (Successors)

ขั้นตอนการทำ Project Assignment การมอบหมายโครงการมีขั้นตอนปฏิบัติสำคัญดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกโครงการ หัวหน้างานพิจารณา คัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับพนักงาน ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การ ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการนั้น หัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการให้กับพนักงาน เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้
2. ขั้นตอนการหารือร่วมกับพนักงาน หัวหน้างานจะต้องปรึกษาหารือร่วมกับพนักงาน ทั้งนี้โครงการที่หัวหน้างานเสนอนั้นพนักงานอาจไม่ถนัดหรือพนักงานอาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งหัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสแก่พนักงานในการสอบถามประเด็นที่สงสัยเพื่อที่ว่าหัวหน้างานจะได้รับรู้ความสนใจของพนักงาน และความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จ และเมื่อสรุปชื่อโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องหารือวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตโครงการที่ชัดเจนกับพนักงาน
3. ขั้นตอนการจัดทำร่างโครงการส่งหัวหน้างาน หัวหน้างานตรวจสอบร่างโครงการของพนักงาน เพื่อสรุปความเข้าใจและแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมให้กับพนักงาน ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ การติดตามและประเมินผลโครงการ
4. ขั้นตอนการประเมินผลการจัดทำโครงการเป็นระยะ หัวหน้างานจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความสำเร็จ และแนะนำข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก่พนักงานอยู่เสมอตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ ดังนั้นการมอบหมายโครงการจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดี

อย่างไรก็ตาม ในการที่จะประเมินผลการมอบหมายโครงการนั้น มีข้อควรระวังคือการคัดเลือกโครงการจะต้องเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ

องค์การ และเป้าหมายของหน่วยงานได้ ซึ่งในเริ่มแรก หัวหน้างานจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการมอบหมายโครงการให้กับพนักงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามถึงประเด็นที่สงสัย หัวหน้างานจะต้องติดตามและประเมินผลความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อให้โครงการ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมอบหมายโครงการ เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการประเมิน ความสามารถของบุคลากรรายบุคคล เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร โดยพิจารณา จากความสำเร็จของโครงการที่มอบหมายให้ หรือเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นเอง ว่าความสามารถอยู่ใน ระดับใด และมีข้อใดที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงต่อจากโครงการที่รับผิดชอบ

3) การติดตาม / สังเกตผู้บริหาร (Job Shadowing)

การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิด โอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล ได้มี นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการติดตาม / สังเกตไว้ดังนี้

Tyler (2008) ได้กล่าวว่า การทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้เรียนรู้ในการ ปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงถือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการติดตามแม่แบบ เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับ พนักงานในปัจจุบันที่กำลังจะก้าวไปสู่บทบาทหน้าที่ใหม่ในองค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2556) ได้กล่าวถึง การติดตาม/สังเกต ว่าเป็นเทคนิค การสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้อง ลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และ เลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้อง ใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและ ทักษะคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short – Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวัน ไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความ สนใจของบุคลากรเอง หรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มีมักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (Talent) หรือการพัฒนาคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มี โอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงาน ของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

รูปแบบของ Job Shadowing – การติดตามและสังเกตแม่แบบที่อาจจะ เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านนั้นมีรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การติดตามแม่แบบจากภายในหน่วยงานเดียวกัน หมายถึง การติดตามงานกับแม่แบบที่เป็นตัวอย่างภายในฝ่ายหรือสังกัดเดียวกัน ทั้งนี้แม่แบบดังกล่าวควรมีตำแหน่งที่สูงกว่า หรือเป็นผู้ชำนาญการในสายอาชีพนั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เห็นมุมมองและทัศนคติในการทำงานของแม่แบบ นอกจากนี้การติดตามแม่แบบจากภายในหน่วยงานยังเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก บุคลากรจะได้เรียนรู้วิธีการและขั้นตอนทำงานของแม่แบบซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีมุมมองหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง

2. การติดตามแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน หมายถึง การติดตามการทำงานกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งเดียวกันหรือตำแหน่งที่สูงกว่า แต่คนละฝ่ายงานกันซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นงานที่ต้องติดต่อประสานงานร่วมกัน เช่น งานขายกับงานตลาด งานผลิตกับงานซ่อมบำรุง เป็นต้น เพื่อศึกษาการวางแผน และการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะของการติดตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกนี้มักนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรกลุ่ม Management Trainee และพัฒนาบุคลากรทั่วไปให้ได้มีโอกาสเห็นการปรับปรุงการทำงานจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานเหล่านี้เข้าใจและรับรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น อันนำไปสู่การเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการทำงานให้มากขึ้น

ขั้นตอนการทำ Job Shadowing – การติดตามและสังเกตแม่แบบ
มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดงานและแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาก่อนว่าจะให้บุคลากรติดตามและสังเกตการทำงานในเรื่องใด หลังจากนั้นจึงพิจารณาหาแม่แบบที่จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรติดตามและเรียนรู้การทำงาน of แม่แบบ ทั้งนี้แม่แบบจะต้องเป็นบุคคลที่ไม่ใช่เพียงแค่แ่งงานหรือมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีแล้ว แม่แบบจะต้องเป็นคนดี เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อน ๆ และบุคคลรอบข้างยอมรับในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในทางบวก

2. ขั้นตอนการวางแผนการติดตาม/สังเกต ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนว่าจะใช้ระยะเวลาเท่าไรโดยการวางแผนร่วมกับแม่แบบที่บุคลากรจะติดตามการทำงานด้วยกรณีเป็นแม่แบบที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาเอง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างแม่แบบและบุคลากรที่ต้องติดตาม ผู้บังคับบัญชาก็ควรกำหนดรายการความรู้ หรืองานที่บุคลากรควรรู้จากแม่แบบด้วยการจัดทำเป็น Checklist และแจ้งให้แม่แบบและบุคลากรทราบก่อนเริ่มการติดตาม/สังเกตการทำงาน

3. ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ ก่อนการมอบหมายให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยชี้แจง

ถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ โดยเฉพาะการจดบันทึก ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่างๆ ที่ได้จากแม่แบบ นอกจากนี้จะต้องแจ้งให้บุคลากร รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ที่ต้องการจากบุคลากร รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับบุคลากรในช่วงการเฝ้าสังเกตการทำงานจากแม่แบบ

4. ขั้นตอนการติดตาม/สังเกตแม่แบบ ขั้นตอนนี้บุคลากรอาจจะเกิดความรู้สึกคับข้องใจ วิตกกังวลใจในช่วงการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ ไม่รู้จะต้อง ปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้การเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่ได้เห็นจากแม่แบบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาและ แม่แบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะ บุคลากรให้เข้าใจถึงหลักปฏิบัติที่ถูกต้องในช่วงการสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบ

5. ขั้นตอนการติดตามและประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้เรียนรู้ การทำงานจากพฤติกรรมของแม่แบบ โดยเฉพาะความสามารถเกี่ยวกับทักษะการทำงาน ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้โอกาสแก่พนักงานในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแม่แบบและผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลการ ฝึกปฏิบัติของพนักงานด้วยเช่นกัน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ และการชี้แนะสิ่งสมควรปฏิบัติและ ไม่ควรปฏิบัติภายหลังจากการติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ

กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน (กพร.) (2560) ได้กล่าวถึงการติดตาม แม่แบบ/ผู้รู้ ว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการ ติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่ สามารถแสดงตัวอย่างให้พนักงานผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้ พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short – Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การ ติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของพนักงานเอง หรือจะเป็น การมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่าเทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือการ พัฒนาคนแก่ให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และ วิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้ พนักงานทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่จะใช้กับการพัฒนาบุคลากรที่มีผลงานและศักยภาพสูง (Talented People) พร้อมทั้งจะเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต โดยมอบหมายบุคลากรกลุ่มนี้ให้ติดตามดูการทำงาน หรือเป็นเลขานุการติดตามผู้บริหารที่เป็นแม่แบบ เพื่อเรียนรู้การทำงานจริงผ่านการสังเกตการณ์ รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้ติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพของตน

4) การเยี่ยมชม (Site Visit)

เยี่ยมชมองค์กร เป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากองค์กรที่มีตัวอย่างและวิธีปฏิบัติที่ดีในด้านการสร้างนวัตกรรมองค์กร แนวทาง และเครื่องมือในการพัฒนานวัตกรรม และกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านความยั่งยืนด้วยกระบวนการเชิงนวัตกรรมที่ดี ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ให้ผู้คนได้เข้ามาสัมผัสถึงวัฒนธรรมองค์กร เข้ามาศึกษาว่ามีวิธีการทำงานอย่างไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างแน่นอน ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการเยี่ยมชม ไว้ดังนี้

สำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2549) ได้กล่าวว่าการเยี่ยมชม (Site Visit) เป็นการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มีความสำคัญและเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์กรแบบก้าวกระโดด ด้วยการมุ่งขยายผลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศไปสู่ระดับปฏิบัติในกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งการเยี่ยมชมทำให้เกิดการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบและสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลความรู้จากการเยี่ยมชม จัดทำแผนพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) เพื่อการพัฒนาคุณภาพองค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเยี่ยมชมไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์การเยี่ยมชม

1. เพื่อศึกษารายละเอียดของ Best Practices เพิ่มเติมในแต่ละประเด็นที่สนใจ รวมทั้งเพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยเอื้อที่ทำให้เกิด Best Practices ต่าง ๆ จาก Host
2. เพื่อให้แต่ละคณะสามารถนำ Best Practices ที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการเยี่ยมชมได้เรียนรู้กระบวนการการเยี่ยมชม โดยปฏิบัติจริง
4. เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

กระบวนการในการเยี่ยมชม

1. การติดต่อและประสานงานระหว่างที่ปรึกษาและทีมงาน Team Leader Member และ Host หลังจากกำหนด Team Leader เพื่อเป็นผู้นำทีมในการเยี่ยมชม แต่ละครั้งแล้ว Team Leader ได้แจ้งให้แต่ละคณะ/สถาบันทราบถึงระยะเวลาที่ต้องส่งประเด็นคำถามเพิ่มเติม (ถ้ามี) ของแต่ละแห่ง รวมทั้งรายชื่อผู้เข้าร่วมการเยี่ยมชม ให้แก่ Team Leader เพื่อรวบรวมและส่งให้ Host และที่ปรึกษาและทีมงานต่อไป ทั้งนี้ได้เน้นย้ำให้แต่ละคณะ/สถาบัน ส่งรายชื่อและประเด็นคำถามให้ตรงตามกำหนด เพื่อความสะดวกในการเตรียมการของ Host ด้วย ทั้งนี้ Team Leader ได้ประสานงานกับ Host เพื่อเตรียมการในการเยี่ยมชมในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้การส่งจดหมายขอ การเยี่ยมชม การจัดทำหนดการเยี่ยมชม การจัดส่งประเด็นคำถามและรายชื่อผู้เยี่ยมชมล่วงหน้า รวมทั้งการเตรียมความพร้อมทั่วไป เช่น การจองที่พัก และการเดินทางให้แก่ผู้เข้าร่วมการเยี่ยมชม กรณีเยี่ยมชมในส่วนภูมิภาค

2. การเยี่ยมชมเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละคณะ/สถาบัน ได้ร่วมกันทำการเยี่ยมชมตามตารางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดย Team Leader ของแต่ละแห่งเป็นผู้ชี้แจงวัตถุประสงค์การเยี่ยมชม แนะนำสมาชิก การควบคุมเวลา และเป็นผู้นำในการถามคำถามและมอบหมายให้ ผู้เข้าร่วมการเยี่ยมชมถามคำถาม รวมทั้งการขอบคุณ Host ที่ให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เข้าเยี่ยมชม และเป็นผู้นำทีมในการสรุปผลการทำเยี่ยมชมหลังการเยี่ยมชมเสร็จสิ้น ซึ่งในการเยี่ยมชมแต่ละครั้งจะมีผู้บริหารรับสูงของ Host มาร่วมต้อนรับและให้ข้อมูลกับผู้ร่วมเยี่ยมชมอย่างเป็นกันเอง การเยี่ยมชมจะเป็นไปในลักษณะการถามตอบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices และ Enablers รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งตลอดกิจกรรมการเยี่ยมชมนั้น สมาชิกทุกคนจะมีหน้าที่แตกต่างกันไปตามที่ได้รับมอบหมายจาก Team Leader อย่างไรก็ตาม ในการเยี่ยมชมครั้งแรกพบว่าส่วนใหญ่สมาชิกยังมีการถามคำถามค่อนข้างน้อย เนื่องจากยังขาดประสบการณ์ แต่หลังจากนั้นในการเยี่ยมชมครั้งต่อไปจะเริ่มมีการซักถามมากขึ้นและมีบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่าง Host และสมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมเยี่ยมชมด้วย หลังจากการเยี่ยมชมแต่ละครั้ง Team Leader จะเป็นผู้นำทีมในการประชุมสรุป Best Practices และ Enablers ที่พบ รวมทั้งข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงที่เกิดขึ้นระหว่างการเยี่ยมชม

3. การจัดทำรายงานสรุปการเยี่ยมชม และแผนปรับปรุงหลังจากเสร็จสิ้นการเยี่ยมชม แต่ละครั้ง แต่ละคณะ/สถาบันต้องจัดทำ รายงานการเยี่ยมชม (Site Visit Report) ขององค์กรซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ ทั้งในส่วนของ Best Practices และ Enablers รวมทั้งข้อสังเกตต่าง ๆ หรือจุดเด่นของ Host ที่พบ อย่างไรก็ตามในส่วนของ Team Leader จะมีการจัดทำรายงานการเยี่ยมชม ของทีมเพื่อสรุปรายงานการเยี่ยมชมในแต่ละครั้งด้วย และหลังจากการเยี่ยมชมครบตามตารางที่กำหนดแล้ว แต่ละคณะ/สถาบันได้รวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่

ไว้วิเคราะห์ความแตกต่างและสรุป Best Practices เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ โดยจัดทำเป็นแผนปรับปรุงองค์กร (Action Plan)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเยี่ยมชม เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเป็นกันเอง และยังสามารถสร้างและกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการเยี่ยมชมภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร ยังทำให้ผู้ที่เข้าเยี่ยมชมรู้เขา รู้เรามากขึ้น และนำไปพัฒนาหน่วยงานตนเองให้มีประสิทธิภาพ

5) สภากาแฟ (Knowledge Café)

สภากาแฟ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และต่อยอดความรู้ ในเรื่องที่ถูกกำหนดหัวข้อมาพูดคุยกันอย่างมีวัตถุประสงค์ ภายใต้บรรยากาศผ่อนคลาย และเป็นกันเอง ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงสภากาแฟ ไว้ดังนี้

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2554) ได้กล่าวว่า สภากาแฟ เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่ง มีเป้าหมายในการขยายปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มคนจำนวนมาก ในวงสนทนาของสภากาแฟนั้น จะแบ่งผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่ม ๆ ตามความสมัครใจ แต่ละกลุ่มจะพูดคุยในหัวข้อที่กำหนดภายในระยะเวลาที่จำกัด หลังจากนั้นสมาชิกก็จะแยกย้ายไปพูดหัวข้อย่อยในกลุ่มอื่น ที่รวมตัวกันใหม่ซึ่งมีสมาชิกจำนวนเท่าเดิม โดยเหลือเพียงคนเดียวที่อยู่บนโต๊ะหรือเรียกว่าเจ้าภาพ เจ้าภาพจะมีหน้าที่ถ่ายทอดสรุปบทสนทนาที่เพิ่งจบให้แก่ผู้ฟังใหม่ สมาชิกโต๊ะอื่นจะต้องทำแบบเดียวกัน คือแยกย้ายกันเข้าร่วมกลุ่มสนทนาใหม่

หลักของการออกแบบงานสภากาแฟ/หลักการผสมผสานเพื่อสร้างการสนทนาที่มีความหมาย ประกอบด้วย

1. หัวข้อในการพูดคุย
2. เพื่อสร้างพื้นที่มีคุณภาพ
3. เพื่อหาคำถามที่สำคัญ
4. กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
5. เชื่อมมุมมองที่หลากหลายเข้าด้วยกัน
6. รับฟังร่วมกันเพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้ง
7. แบ่งปันการค้นพบของกลุ่ม

ตั้งหัวข้อในการพูดคุย ผู้จัดต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเหตุใดถึงมีการรวมกลุ่มสนทนา เพื่อที่จะสามารถจะนำไปขยายผล เพื่อให้เป้าประสงค์การจัดงานบรรลุผล สร้างพื้นที่มีคุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนารู้สึกมั่นคงสบายใจเป็นตัวของตัวเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะพูดและรับฟัง ได้โดยการเพ้นหาคำถามที่สำคัญ

จริง ๆ กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เชื่อมมุมมองหลากหลายเข้าด้วยกัน รับฟังร่วมกันและสังเกตรูปแบบที่เกิดขึ้น แล้วแบ่งปันการค้นพบของกลุ่ม

การตั้งคำถามที่ทรงพลังควรจะต้องเป็นคำถามที่ชัดเจนเข้าใจง่าย กระตุ้นความคิดและสร้างพลัง เน้นที่การคิดพินิจพิเคราะห์ การสรุปเบื้องต้น เพื่อเปิดสู่ความเป็นไปได้ใหม่ๆ โดยเชิญชวนให้เกิดการคิดสะท้อนตัวเองที่ลึกซึ้ง มุ่งหาสิ่งที่เป็นประโยชน์

การเป็นเจ้าของภาพที่ดี คือ ต้องมีความคิดที่รอบคอบ มีศิลปะ และมีความใส่ใจ เจ้าภาพสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างในวงสนทนาเกิดขึ้นได้ สิ่งที่เจ้าภาพโตะควรกระทำเมื่ออยู่ในวงสนทนา โดยการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมในวงจะประเด็นหลักหรือเนื้อหาสำคัญนั่งอยู่ที่โตะจนครบรอบและต้อนรับผู้ที่เข้ามาใหม่ บอกเล่าความคิดสำคัญที่เกิดจากการสนทนามาก่อนหน้าเพื่อต่อยอดแนวความคิดที่สร้างสรรค์และนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของวงสนทนาที่อาจแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์

บรูซซี ศิริมหาสาร (2550) ได้กล่าวถึง Knowledge Cafe' ว่าเป็นเครื่องมือหรือวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบตัวเห็นหน้ากัน (Face to Face) คล้ายกับ "สภากาแฟ" ในสำนวนไทย เป็นกลุ่มคนเล็ก ๆ (4-5 คน) มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร หรือแพร่กระจายของความรู้ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สภากาแฟ จัดขึ้นเพื่อการเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องานที่สนใจ และงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข โดยการจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดี ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้าง ๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบาย ๆ บรรยากาศเชิงบวก

6) การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

การนำกระบวนการ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือจะต้องมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบการวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้นการมีชุมชนแห่งวิชาชีพเกิดขึ้นในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสดูแลกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่น ๆ ของชุมชน เป็นต้น

แต่แน่นอนว่า เหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยม และปทัสถานร่วม (Shared values and norms) ดังจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา

1.1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน ซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็น จากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมา พุดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้น ต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลาย มุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ครูผู้สอน เพื่อช่วยกันปรับปรุง ด้านการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิด ใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อนร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

1.2) การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู (Deprivatization of instructional practices) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า วิชาชีพครูแตกต่างกับ วิชาชีพอื่นตรงที่ ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะ เรียนรู้จากผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการ สอนจากผู้อื่นที่มีต่องานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการ เสวนาใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยว ในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

1.3) รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning) เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไร ก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือ ลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่มีเจตจำนง มุ่งสร้างผลลัพธ์คือการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่ สร้างความองคกำของนักเรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพ มีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้าน

หลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - starting learners) ได้ต่อไป

1.4) สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts) เมื่อ ครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทาง วิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการอันซับซ้อนของ ผู้เรียนแต่ละคนได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของ ครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

1.5) ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยม และปทัสถานร่วม (Shared values and norms) เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหาร มาร่วมกันประชุมกันที่ชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ Sergiovanni (1992) เห็นว่า การสร้างค่านิยมและ ปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของ บุคคลเหล่านี้จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ขึ้นเป็นแนวทางของการ อยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่ เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพนัก

2) ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ให้ สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพ เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบ ราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่น ตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็น โครงสร้างที่มีลักษณะตึงตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญ ในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะ รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึง จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้ (Louis et al., 1994)

2.1) การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะอภิปรายปัญหา (Time to meet and discuss) มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและครูผู้สอน ชี้ชัดว่า การ จัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของ การจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไป อีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกัน

และกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ด้านการสอน ที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2.2) การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class size) มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

2.3) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher empowerment and school autonomy) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared governance) ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่ง ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วม (Shared norms and values) แล้วจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมืออำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ Site-based management” เพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เองนั้น เป็นมาตรการที่ควรได้ระบุชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษา และขึ้นอยู่กับขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียน ที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

3) เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนแห่งวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน อย่างไรก็ตาม มีวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะต่อการเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพได้แก่

3.1) ลดความเป็นองค์การที่ยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ หรือ Bureaucratic culture” ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตั้งตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้น “วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการหรือ Collegial culture” ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical cultures) เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อกันในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

3.2) สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่ง “ความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect)” ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือ หมายถึง การรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากการศึกษาที่ได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญ (Reflective dialogue) และการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก โดยแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งหมด เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น โดยที่บุคคลเหล่านี้ให้การยอมรับว่า การศึกษาและการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกๆ คนในชุมชน

3.3) การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน (A cognitive skill base) วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่ต้องใช้ความรู้ การคิดและการใช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็น Life – long learners และต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมเชิงความคิดของครูที่ต้องปรับปรุงใหม่ ก็คือ เปลี่ยนความเชื่อที่ว่า ตนเป็นผู้ทำการสอน (Teaching) ไปเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) แทน จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน

จากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ การเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งพยายามสร้างความตระหนัก ให้ผู้เรียนรู้จักกับผิดชอบในการใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

3.4) สร้างวัฒนธรรมการขอรับริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Openness to innovation) ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้า และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation) กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นมากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกันได้อย่างไร การที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยง (Taking risks) ขอบการทดลอง (Experiment) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติมและ “ถือว่าผิดเป็นครู” ไม่เป็นเรื่องที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบเน้นการให้ความสำคัญความชอบแก่สมาชิกที่ชอบทดลองค้นคว้าหานวัตกรรม และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

3.5) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership) การที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว ก็มีคำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษา ที่เปลี่ยนไปบ่งชี้ว่า ทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู โดยต้องทบทวนที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลา นั้น ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่อง การใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่าครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอน การประชุมปรึกษารื้อกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการณ์เรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น (Darling-Hammond, 1994, 1996) เป็นต้น การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังที่มีผู้กล่าวว่า “ครูต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้อง

เป็นนักเรียน (Teacher are the first Learners) โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย นั่นคือความปรารถนาใฝ่ฝันของบุคคลฝ่ายที่มีอาจปฏิเสธได้

4) ขั้นตอนการนำ PLC ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา มีรายละเอียด แต่ละขั้นตอน ดังนี้

4.1) การรวมกลุ่ม PLC

รวมกลุ่มครูที่มีปัญหา/ความต้องการ เดียวกัน เช่นครูกลุ่มสาระเดียวกัน ครูที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน เป็นต้น

4.2) ค้นหาปัญหา ความต้องการ

- 1) ร่วมกันเสนอปัญหา/ความต้องการ
- 2) จัดกลุ่มปัญหา
- 3) จัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วน
- 4) เลือกปัญหาเพียง 1 ปัญหา โดยการพิจารณาร่วมกัน

4.3) ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา

- 1) เรื่องเล่าเร้าพลัง/บอกเล่าประสบการณ์ที่แก้ปัญหาได้สำเร็จ
- 2) ค้นหาตัวอย่าง/รูปแบบที่ประสบความสำเร็จ
- 3) ร่วมกันตัดสินใจเลือกรูปแบบ/วิธีการ/นวัตกรรมในการแก้ปัญหา

4.4) ออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา

ออกแบบกิจกรรมตามวิธีการ/นวัตกรรมที่กลุ่มเลือก

4.5) แลกเปลี่ยนเสนอแนะ

นำเสนอกิจกรรมการแก้ปัญหา ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะ

4.6) นำสู่การปฏิบัติ /สังเกตการสอน

- 1) นำกิจกรรมไปใช้ในการแก้ปัญหา
- 2) ผู้สังเกตการณ์เข้าร่วมสังเกตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน สังเกตการสอน เป็นต้น

4.7) สะท้อนผล

- 1) สรุปผลการนำรูปแบบ/วิธีการ ในการนำไปแก้ปัญหา
- 2) อภิปรายผลการแก้ปัญหา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นการรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

6) การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้นักวิชาการต่าง ๆ กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ดังนี้

Noe (2005) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) คือ การที่วิทยากรอธิบายเนื้อหาสาระแก่ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งอาจเป็นการบรรยายในรูปแบบปกติทั่วไป คือ วิทยากรบรรยายให้ผู้เข้ารับการอบรมฟัง โดยทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสถานที่เดียวกัน หรือเป็นการบรรยายที่อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคือวิทยากรอาจอยู่คนละสถานที่กับผู้เข้ารับการอบรม การบรรยายเป็นรูปแบบโครงการฝึกอบรมที่พบได้บ่อยในองค์กรทั่วไป เนื่องจากมีข้อดี คือ เป็นวิธีการที่ใช้ต้นทุนในการดำเนินการค่อนข้างต่ำ สามารถรองรับจำนวนผู้เข้ารับการอบรมได้ในปริมาณมากๆ และเป็นวิธีการที่สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระได้ในปริมาณมากเมื่อเทียบกับเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การบรรยายนี้มีข้อจำกัด เนื่องจากเป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรเป็นหลักทำให้ผู้เข้ารับการอบรมอาจเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย เพราะไม่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และผู้เข้ารับการอบรมอาจไม่มีโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติ หรือได้รับการประเมินความรู้ความเข้าใจที่มีต่อเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการฟังบรรยาย ดังนั้นหากต้องการใช้การบรรยายในการฝึกอบรมควรจัดให้มีกิจกรรมอื่นๆ ประกอบด้วย เสมอ เช่น การถามตอบ การร่วมอภิปรายและการนำเสนอผลการอภิปรายทั้งในระดับกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย

2. การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในกรณีศึกษา จากนั้นจึงพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาดังกล่าว โดยมากแล้วกรณีศึกษามักเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่น่าสนใจหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่องค์กรต่างๆ ประสบ ดังนั้นหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรม คือ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีศึกษา และนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาหรือเสนอแนะทางออกที่ควรดำเนินการ การใช้กรณีศึกษามีสมมติฐานที่ว่า หากผู้เข้ารับการอบรมได้ลองฝึกตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันที่จะช่วยฝึกฝนระดับความคิด และทักษะการตัดสินใจเมื่อกลับเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง การใช้กรณีศึกษานี้จะน่าสนใจมากขึ้น หากเป็นกรณีศึกษา

ที่มีความเชื่อมโยงหรือใกล้เคียงกับลักษณะงานที่ผู้เข้ารับการอบรมรับผิดชอบอยู่ เพราะจะมีส่วนช่วยส่งเสริมการนำไปใช้จริงได้มากยิ่งขึ้น

3. การอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้คิดและดึงเอาความรู้ภายในตน (Tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ประจักษ์ (Explicit knowledge) นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เงื่อนไขที่ทำให้การอภิปรายแลกเปลี่ยนเกิดประโยชน์และบรรลุผลมีหลายประการ เช่น หัวข้อที่นำไปสู่การอภิปรายควรกำหนดให้มีลักษณะที่น่าสนใจและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจ ผู้นำการอภิปรายควรมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นอภิปราย และมีความสามารถในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มที่ร่วมอภิปรายต้องให้ความสำคัญกับการอภิปรายและมีทักษะในการสื่อสารที่ดีด้วย รวมถึงเรื่องของวัฒนธรรมในองค์กรและบรรยากาศในการอภิปรายควรส่งเสริมเกื้อหนุนการอภิปรายแลกเปลี่ยน

Mankin, D. (2009) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์

ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

6. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เมธี ปิยะคุณ (2536) ได้ให้ความเห็นการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรมและความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จในงาน ฝึกอบรมก็คือการบริหารงานฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่างและ หลังการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และจิรชา ใจเอี่ยม (2543) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Break the ice) เป็นกิจกรรมที่สร้างความรู้จักคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมซึ่งมาจากต่างฝ่ายต่างแผนก กิจกรรมจะช่วยอุ่นเครื่องและสร้างบรรยากาศแห่งการเปิดเผยตัวเองให้ผู้อื่นรู้จัก อันจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น และการทำกิจกรรมร่วมกันต่อไป ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างนันทนาการและกิจกรรมเข้าจังหวะไปด้วยกัน

2. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีถ่ายทอดความรู้ โดยบอกเล่าเหตุการณ์ชี้แจง ขยายความ อธิบายเนื้อหา ให้ความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่ผู้อบรมจะได้เนื้อหาสาระมากและครบถ้วนตามความต้องการของวิทยากร

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกิจกรรมที่ให้กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ให้ผู้อบรมสามารถเรียนรู้ได้จากสื่อ ๆ เช่น เอกสารประกอบการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2549) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการบรรยายโดยวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญหรือมีประสบการณ์ ตามแนวทางของหัวข้อเรื่องที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กร เพื่อต้องการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร
2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นลักษณะของการแสดงความคิดเห็น ในหัวข้อหรือประเด็นปัญหาโดยใช้วิธีการประชุมกลุ่ม และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและช่วยกันสรุปในตอนสุดท้าย เป็นลักษณะของการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
3. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นลักษณะของการพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน โดยการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละประมาณ 2-6 คน โดยมีการจัดให้มีวิทยากรคอยช่วยเหลือในแต่ละกลุ่ม
4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นลักษณะสร้างสถานการณ์รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปแนวทางในการแก้ปัญหา ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ซึ่งสามารถนำผลที่ได้จากกรณีศึกษานำไปใช้ได้กับการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง
5. การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มขนาดใหญ่ โดยวิทยากรเป็นผู้บรรยาย สำหรับผู้ฟังสามารถสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม
6. เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการจัดการกิจกรรมในลักษณะของการแข่งขันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีการสร้างสถานการณ์หรือจำลองเหตุการณ์ที่เหมือนจริง โดยทั่วไปเป็นหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ และการมีมนุษยสัมพันธ์
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องแสดงบทบาทสมมติที่ถูกกำหนดขึ้นในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยมีการกำหนดเค้าโครงเรื่องและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงไปตามบทบาทในท้องเรื่องที่กำหนด และให้ผู้ร่วมการฝึกอบรม วิทยากร หรือผู้สังเกตการณ์เป็นผู้วิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ปัญหา
8. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาร่วมกันของผู้ที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันหรือมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันและมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่เหมือน ๆ กัน โดยให้ทุกคนร่วมช่วยกันแสดงความคิดเห็น หลังจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

9. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎีควบคู่ไปกับการไปกับการได้ฝึกปฏิบัติจริง รูปแบบการจัดโดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อน แล้วจึงให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง

10. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้ฝึกอบรมนำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่าง แล้วโยนไปถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์กร เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่นโดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น โดยพยายามสร้างบรรยากาศในขณะฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้เปิดเผยตัวตนของตนเองออกมา ให้มีการวิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นข้อผิดพลาดของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดและมีการประเมินผล

11. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการฝึกอบรม โดยวิธีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมที่สร้างความสนุกสนาน เช่น การร้องเพลง การปรมมือ การเล่นเกม เน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนับเป็นวิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมใช้มากวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันแม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้ทั้งหมด แต่นับเป็นเทคนิควิธีการที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมมีกิจกรรมในการพัฒนาที่หลากหลาย

7) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเครื่องมือที่เน้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรับผิดชอบที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกเวลางาน ผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่มี และหากองค์กรมีการกำหนดหรือสร้างแหล่งข้อมูลที่ย่อยต่อการเข้าถึงจะสามารถทำให้การใช้เครื่องมือประเภทนี้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น อย่างเช่น การเรียนรู้ผ่านคู่มือการปฏิบัติงาน ระบบการเรียนรู้ขององค์กร (E-Learning) เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ 2) การเรียนรู้โดยใช้สื่ออื่นที่ไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ดังนี้

Skager (1977) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ว่าเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ส่วนบุคคล ผู้เรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการวางแผน การบริหาร การจัดการและการประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง และในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มการเรียนรู้ที่ร่วมมือกัน

Griffin, C. (1983) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองว่า เป็นการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้เฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยมีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ของตนเอง และความสามารถในการวางแผนปฏิบัติหรือค้นคว้าด้วยตนเอง

Brookfield, S. D. (1984) ได้สรุปการเรียนรู้ด้วยตนเองว่า เป็นการแสวงหา ความรู้โดยผู้เรียนเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน ควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้ของตนในด้าน เนื้อหาและวิธีการเรียน ซึ่งอาจขอความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนด และใช้หนังสือ ประกอบการเรียนรู้หรือบทความต่างๆ จากบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเลือกวิธีการประเมินผล การเรียนรู้ด้วยตนเอง

พัชรี พลาวงศ์ (2526) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองว่า เป็นการเรียนรู้ รูปแบบหนึ่งที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้ การเรียนรู้ ด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้เรียนมีอิสระในการเลือกเรียนตามเวลาสถานที่เรียนระยะเวลาในการเรียนแต่ละ บทในเนื้อหาของบทเรียน แต่จะต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างในบทเรียนนั้น เพราะในแต่ละ บทเรียนจะมีวิธีเรียนที่ชี้แนะไว้ในคู่มือการเรียน (Study Guide)

สมคิด อิศระวัฒน์ (2538) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองว่า เป็นการ เรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มด้วยตนเองโดยอาศัยความช่วยเหลือหรือไม่ก็ได้ ผู้เรียนวิเคราะห์ ความต้องการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ แยกแยะ เจาจงแหล่งข้อมูล ในการเรียนรู้ คัดเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม และประเมินผลการเรียนรู้นั้น ๆ

วิไล องค์กรนุสุข (2543) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองว่า เป็นรูปแบบหนึ่ง ของการเรียนการสอนโดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนหรือเรียนตามความสามารถ ความสนใจของตนเอง โดยคำนึงถึงหลักของความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในด้าน ความสามารถทางสติปัญญา ความต้องการและความสนใจในการเรียนรู้ด้านร่างกาย อารมณ์ และ สังคม โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการประยุกต์ร่วมกันระหว่างเทคนิคและสื่อการสอนให้สอดคล้อง กับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ชัยฤทธิ์ โพธิ์สุวรรณ (2541) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิด การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีความสำคัญสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่บุคคลควร พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ การรู้จักเชื่อมโยง ความรู้กับการทำงาน และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ตามสภาพ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดตลอดเวลา และทวีความรวดเร็วมากขึ้นตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเองเพ็งมีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเมื่อสามสิบกว่าปีแนวคิดการเรียนรู้ด้วย ตนเองวางบนรากฐานความเชื่อทางมนุษยนิยม (humanistic philosophy) ที่กำหนดเป้าหมายของ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ที่ การพัฒนาตนเอง (personal growth) ดังนั้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็น

แนวคิดของการเรียนรู้ชนิดหนึ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) ของผู้ใหญ่ที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและสนับสนุนสภาพ “สังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society)” ได้เป็นอย่างดี ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ดังนี้

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2545) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-Development) โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)

รูปแบบของ Self-Learning การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้โดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non Computer-based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และสามารถเรียนได้ทุกหนทุกแห่ง

กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน (กพร.) (2560) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-Development) โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People) ซึ่งสามารถเรียนรู้โดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็น หรือเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเองที่ดีอันดับแรกบุคคลนั้นจะต้องเปิดใจพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถให้ทันต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งผู้บริหารควรสนับสนุนและให้ความสำคัญ ก็จะเกิดประโยชน์กับองค์กรในระดับหนึ่ง

2.2.6 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งาน และหน่วยงานมากที่สุด ดังที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Process) ดังนี้

Bishop (1979) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1983)

ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และปัญหานั้นมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาการฝึกอบรม
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนา การกำหนดขอบเขตในการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาและการกำหนดทรัพยากร อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ ขั้นต่อมาจะจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการ ขั้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาว่า โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งมีทั้งจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ขึ้นต่อมา จะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ และ ขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรกคือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนา บุคลากร แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สองเป็นการพิจารณา ถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบถึง สิ่งที่บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาในส่วนที่ขาด
 2. การออกแบบวางแผนการพัฒนาโดยจะให้รายละเอียด เนื้อหา วิธีการพัฒนา และลักษณะโปรแกรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการ พัฒนาแบบใด
 3. การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม โดยการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนา แต่จะออกแบบการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมที่นำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
 4. การประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม เพื่อนำผลที่ได้จากการนำไปใช้ นำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำโปรแกรมการพัฒนามาใช้ในครั้งต่อไป
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2535) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ควรมีขั้นตอน ดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะ พัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของ บุคลากร

3. เลือกรวิธการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

4. การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น

6. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนา เป็นการหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่

2. การวางแผนในการพัฒนา เป็นการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคนโดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้รับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการในการพัฒนา เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุด

โครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

ชูชัย สมितिไกร (2548) ได้อธิบายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือสิ่งที่จะต้องได้รับการต้องการได้รับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์การทราบถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรแล้วขั้นตอนต่อไปเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาแต่ละโครงการไว้อย่างชัดเจน ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอาจจะมากเกินกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์การอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนต่อไปนี้คือการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณา จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การได้เป็นอย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาบุคลากรการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสิ่งบรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่แก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ควรมีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และการประเมินผลการพัฒนา

2.3 โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

2.3.1 ความหมายโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายโปรแกรม ดังนี้

Bar, M.J., & Keating (1990) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง เป็นหน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล มีการจัดลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เป็นแผนกิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Rothwell, W. J., & Cookson, P. S. (1997) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง เป็นรายละเอียดของแนวการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้รับการเสริมสร้างให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้มากที่สุด โดยผู้ที่สร้างโปรแกรมจะเรียกชื่อแตกต่างกันไป โปรแกรมเป็นเสมือนสื่อแรกที่ก่อให้เกิดลำดับขั้นตอนของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่จำเป็นโดยการมีภาระที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพให้กับผู้เสริมสร้างจากความสามารถหรือพฤติกรรมในระดับกว้าง ๆ ในตอนต้นไปสู่ความสามารถหรือพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงในตอนท้าย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง แผนงานหรือขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง ระเบียบการที่บอกถึงขั้นตอนของงานที่จะต้องทำตามลำดับ

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

วิเชียร วิทยอดม (2550) ได้ให้ความหมายโปรแกรม หมายถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำมีโปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการที่มหาวิทยาลัย ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีวิธีพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภทคือกิจกรรมเพื่อพัฒนา

ตนเองซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล จะเห็นได้ว่าโปรแกรม หมายถึง การจัดกิจกรรมที่มีการกำหนดระยะเวลา หลักสูตรเนื้อหาที่แน่นอนรวมทั้งการกำหนดสถานที่ในการใช้โปรแกรมด้วย

จากการศึกษาความหมายของโปรแกรม จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือชุดกิจกรรมที่เป็นระบบขั้นตอน หรือรายละเอียดของการพัฒนาและการเสริมสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.2 องค์ประกอบโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบโปรแกรม ดังนี้

Niedermeyer, F. C. (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมการรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ / อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา
6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่างๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรม มีความสอดคล้องกับเนื้อหา
8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่
9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

Charney, C., & Conway, K. (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของโปรแกรม

5. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
6. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
7. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
8. การประเมินผลโปรแกรม

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหากิจกรรม
4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินโปรแกรม

Mondy, R.W. (2010) อธิบายถึงกิจกรรมการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Purpose) และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป้าหมายของการฝึกอบรมจะถูกกำหนดขึ้นก่อนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่ออะไร จัดเป็นภาพรวมของผลการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนวัตถุประสงค์การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการ
2. การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. การกำหนดผู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรระดับบุคคลนั่นเอง
4. การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรม คือการกำหนดเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ควรเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม
5. การคัดเลือกผู้ให้การฝึกอบรม (วิทยากร) ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
6. การจัดเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ สถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับโครงการฝึกอบรม
7. การวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม
8. การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้
9. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

10. การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไป

চার্জ বাক্স (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

সুমিত্রা পংসত্র (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมไว้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย (Aims)
2. เป้าหมาย (Goals)
3. วัตถุประสงค์ (Objectives)
4. เนื้อหาวิชา (Content)
5. กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities)

จากการศึกษาขององค์ประกอบโปรแกรม จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) ผู้เข้ารับการพัฒนา 5) ระยะเวลา 6) ขอบข่ายเนื้อหา 7) หลักการพัฒนา 8) สื่อประกอบการพัฒนา และ 9) การวัดและการประเมิน

2.3.3 การพัฒนาโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

Knowles, Malcolm S. (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาการศึกษาไว้ในหนังสือ The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางการศึกษา การงบประมาณ)
- ขั้นตอนที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Bar, M.J., & Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมิน (Assessment) ประกอบด้วย

1. ประเมินความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
2. ประเมินสิ่งแวดล้อม
3. ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรทาง

กายภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาที่วางแผน
2. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
3. การเลือกวิธีปฏิบัติ
4. การจัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. การจัดหางบประมาณที่ต้องใช้
6. การกำหนดเวลาที่ใช้นสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย

1. การกำหนดผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
2. การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. การประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) เป็นการตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

Boyle, Patrick G. (1981) เสนอแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม 15 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างพื้นฐานทางปรัชญาในการพัฒนาโปรแกรม
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาความต้องการ
3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ
4. ศึกษาระดับสติปัญญาและสถานภาพทางสังคมของผู้รับบริการ
5. ศึกษาแหล่งข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการกำหนดวัตถุประสงค์โปรแกรม
6. การยอมรับเรื่องข้อจำกัดเกี่ยวกับสถาบันและบุคคล
7. เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญ
8. ระดับความยืดหยุ่นของการวางแผนโปรแกรม
9. ความเห็นชอบเชิงกฎหมายและการสนับสนุนจากกลุ่มที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
10. การเลือกและจัดกิจกรรมเชิงประสบการณ์การเรียนรู้
11. การเลือกวิธีการ เทคนิคและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม
12. การใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์
13. การได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากรสำหรับโปรแกรม
14. การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม
15. การสื่อคุณค่าของโปรแกรมให้ผู้ที่มีหน้าที่ต้องตัดสินใจ

Styles, M. H. (1990) เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนทีม (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone, Edgar J. (1992) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ Developing Programs in Adult Education ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ประกอบด้วย

1. องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

- 1.1 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ
ปรัชญา และเป้าหมาย
- 1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาท
และความสัมพันธ์
- 1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้าน
การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลการตรวจสอบได้
- 1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ
การวางโปรแกรม
- 1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุง
องค์การต่อไป
2. การเชื่อมต่องค์การกับสาธารณะ
- 2.1 การระบुकลุ่มเป้าหมายขององค์การ
- 2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
- 2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย
1. การออกแบบโปรแกรม
- 1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนให้เป็นความต้องการระดับมหภาค
- 1.2 การแปลงความต้องการระดับมหภาคให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาทั่วไปและกิจกรรมการเรียนรู้
- 1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม
2. การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ
- 2.1 การพัฒนาแผนการปฏิบัติโดยการเปลี่ยนความต้องการไปเป็น
วัตถุประสงค์ของการสอน การระบุประสบการณ์ในการเรียนรู้สำหรับวัตถุประสงค์ของการสอนแต่ละ
ข้อ การพัฒนาแผนสำหรับการประเมินผลที่จะตามมาของผู้เรียนและการประเมินผลประสบการณ์ใน
การเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาและการนำกลยุทธ์และเทคนิคสำหรับการตลาดของ
แผนปฏิบัติการไปใช้
- 2.3 การพัฒนาและการติดตามแผนสำหรับการสรรหาและการฝึกอบรม
ทรัพยากรผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้นำ
- 2.4 การติดตามผลและการเสริมแรงระหว่างครูและผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและการตรวจสอบ ประกอบด้วย

1. การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
2. การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
3. การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป ผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle, Cyrilo (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรไว้ในหนังสือการออกแบบการศึกษา (The Design of Education) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นตอนที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ

ตารางกำหนดการลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นตอนที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่า ทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นตอนที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นตอนที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella, Rosemarys (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษา นอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ Planning Programs for Adult Learners ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการการวางแผน

ขั้นตอนที่ 2 การระบุแนวคิดของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 การจัดลำดับแนวคิดของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลา และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นตอนที่ 8 การประสานงานผู้สนับสนุน

ขั้นตอนที่ 9 การสื่อสารคุณค่าของโปรแกรม

(Houle, Cyrilo, 1996) Carolyn, Barratt et. al. (2009) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นั้นบางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่นๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ

ความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Barratt, C. (2014) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้ อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นั้นบางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่นๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ

ฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม ในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รัชนี กัลยาวิทย์ และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรม จะต้องมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (reviewing)

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรม (designing)

ขั้นตอนที่ 3 การเขียนรหัสโปรแกรม (coding)

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบโปรแกรม (testing)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำเอกสาร (documenting)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนา วิชาซีพยูคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรม จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การพัฒนา โปรแกรมมีขั้นตอนดังนี้ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับใช้พัฒนาโปรแกรม 2) การสร้าง โปรแกรม และ 3) การประเมินโปรแกรม

2.3.4 การประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรกดังนี้

Kirkpatrick, Donald. L. (1987) ได้เสนอได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินการ ฝึกอบรมไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (reaction evaluation) การประเมินขั้นนี้มี วัตถุประสงค์ให้รู้ว่าผู้ที่เข้าร่วมพัฒนามีความรู้สึกอย่างไร พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วม การพัฒนา เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ ระยะเวลา เป็นต้น และพอใจมาก น้อยเพียงใด การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยา ตอบสนองของผู้เข้าร่วมพัฒนาที่เป็นความจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของ โปรแกรมเป็นอันดับแรก Kirkpatrick กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจล้มเลิกการฝึกอบรม

หรือตัดสินใจให้ดำเนินการฝึกอบรมต่อไป โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิริยาตอบสนอง เป็นพื้นฐาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิริยาตอบสนองที่มีความหมาย และตรงตามความจริงจากผู้เข้าร่วมพัฒนาได้แก่

1.1 กำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่าต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิริยาตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม บรรยากาศการฝึกอบรม เป็นต้น

1.2 การออกแบบของเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรง เหมาะสมและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการวัดปฏิริยาตอบสนอง

1.3 ข้อคำถามที่ใช้ต้องช่วยให้ได้ข้อมูลหรือคำตอบที่สามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้ ไม่ควรใช้คำถามประเภทปลายเปิด

1.4 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในข้อคำถามต่าง ๆ

1.5 ไม่ควรให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาเขียนชื่อตนเองลงในแบบสอบถาม เพื่อให้กล้าแสดงปฏิริยาตอบสนอง ผ่านแบบสอบถามด้วยความซื่อสัตย์ หรือตามความเป็นจริง

1.6 ในการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินปฏิริยานี้ ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าได้ ให้ความกับผู้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะให้คำตอบครบทุกข้อ และควรแจกแบบสอบถามก่อนที่ผู้เข้าอบรมจะออกไปจากห้องฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดโครงการไม่ควรให้ผู้เข้าอบรมนำแบบสอบถามติดตัวออกไป และส่งคืนกลับมาในภายหลัง

1.7 ควรสื่อสารผลการประเมินปฏิริยาโดยมีรายละเอียดที่เหมาะสมให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2. การประเมินการเรียนรู้ (learning evaluation) การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าผู้เข้าร่วมพัฒนาได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติ อะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าร่วมพัฒนาในโอกาสต่อไป Kirkpatrick ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินการเรียนรู้ไว้ดังนี้

2.1 ต้องวัดทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้าร่วมพัฒนาทั้งก่อนและหลัง

2.2 วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อ และคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังเข้าร่วมพัฒนา

2.3 ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมพัฒนาแล้ว เปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

2.4 ให้ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ซึ่งอาจใช้แบบทดสอบมาตรฐานที่ตรงกับความรู้อ้างอิงในการพัฒนาหรือแบบทดสอบที่สร้างขึ้นเองที่อาจเป็นข้อสอบแบบถูก-ผิด แบบเลือกตอบ แบบเติมคำตอบ/ตอบสั้นหรืออัตนัย แบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบผสมกัน ส่วนการวัดเจตคติให้ใช้แบบวัดเจตคติ ซึ่งอาจสร้างขึ้นตามวิธีการของ ลิกเคอร์ท (Likert's scale) หรือวิธีการของ ออสกู๊ด (Osgood's scale)

2.5 ผลการประเมินการเรียนรู้จะสะท้อนถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพของวิธีการ กิจกรรม สื่อ เอกสารการฝึกอบรมและวิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

3. การประเมินพฤติกรรม (behavior evaluation) เป็นการประเมินหลังการเข้าร่วมการพัฒนา การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้าร่วมพัฒนาได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินในสองขั้นแรกเพราะจะต้องติดตามประเมินในสถานที่ทำงานจริง ๆ ของผู้เข้าร่วมพัฒนา Kirkpatrick ได้เสนอแนะดังนี้

3.1 ควรวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าร่วมพัฒนาทั้งก่อนและหลัง เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยกำหนดพฤติกรรมทำงานอะไรบ้างที่คาดหวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.2 ระยะเวลาระหว่างการร่วมพัฒนากับการประเมินหลังการเข้าร่วมพัฒนานั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริง ๆ ทางที่ดีควรประเมินหลาย ๆ ครั้งเป็นระยะ ๆ ไป เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น

3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจหรือสัมภาษณ์จากบุคคลหลายคนหรือหลายกลุ่มที่มีโอกาสเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้รับการอบรมและสามารถที่จะให้ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือมากที่สุด เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากผู้เข้าอบรมเอง เป็นต้น

3.4 การที่ผู้รับการพัฒนายังเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานได้นั้น มีเงื่อนไข 5 ประการ ได้แก่ ผู้รับการอบรมต้องปรับปรุงตนเอง ผู้รับการอบรมต้องรู้จักจุดอ่อนของตนเอง ผู้รับการอบรมต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้รับการอบรมต้องมีโอกาสที่จะทำตามความคิดที่เกิดขึ้นใหม่

4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (results evaluation) การประเมินในขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการพัฒนาได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง (out comes)

เป็นการ ประเมินที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การลดค่าใช้จ่ายการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้นบางทีก็ยากต่อการควบคุม ฉะนั้นอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นแก่หน่วยงานในทางที่ดีจะสรุปได้ยากกว่าเป็นผลจากการพัฒนา Kirkpatrick ได้ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินขั้นนี้ไว้ว่า

4.1 ควรจัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ก่อนการเริ่มการพัฒนาเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการพัฒนา โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นได้หรือวัดได้

4.2 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งคาดว่าจะน่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานวิธีหนึ่งพอจะทำได้คือการใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลอง

4.3 ควรเว้นระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรม ให้ห่างกันพอสมควรเพื่อให้แน่ใจว่ามีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจริง

4.4 ควรประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การเป็นระยะ ๆ ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบและควรประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

4.5 ควรพิจารณาค่าใช้จ่ายโดยเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการพัฒนาว่าคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด เพื่อจะนำผลการประเมินมาใช้สำหรับการตัดสินใจในการดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

Guskey, T.R. (2000) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพทาง การศึกษา (Evaluating Professional Development Programs) ไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมพัฒนา (Participants' Reactions) เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาเพื่อการปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในความต้องการพื้นฐาน เช่นบรรยากาศ อาหาร ที่พักอาศัย ที่อบรม เนื้อหาการพัฒนา ตลอดจนวิทยากรที่ให้ความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพ

2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมพัฒนา (Participants' Learning) เป็นการประเมินความรู้ เจตคติ ที่ได้จากการเรียนรู้ในการพัฒนาวิชาชีพใช้แบบทดสอบผลการประเมินใช้ในการปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบของโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ

3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนองค์การ (Organization Support and Change) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบกิจกรรมการพัฒนารองค้ำการว่ามี

เปลี่ยนแปลงหรือได้รับการสนับสนุนอย่างไรบ้างจากผู้เข้ารับการพัฒนา วิชาชีพหลังเสร็จสิ้นการ พัฒนา แล้วใช้การสัมภาษณ์ สอบถามหรือตรวจสอบเอกสาร ในการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมพัฒนา

4. การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วมพัฒนา

(Participants' Use of New Knowledge and Skills) เป็นการประเมินการใช้ความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นใหม่หลังการเข้าร่วมพัฒนาวิชาชีพ ใช้การสอบถาม การสัมภาษณ์หรือการสังเกตโดยตรง ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะวัดได้ตรงเป้าหมายขององค์การ

5. การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning

Outcomes) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนของผู้ที่เข้าร่วมพัฒนา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะต่าง ๆ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่เกิดกับนักเรียนตามที่หลักสูตร หรือโรงเรียนกำหนด ใช้การทดสอบ สอบถามหรือการสังเกตก่อน และหลังการเข้าร่วมพัฒนาวิชาชีพ

จากการศึกษาการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเหมาะกับการประเมิน 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Evaluation) โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และ 2) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2.4 บทบาท และขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ทำให้สถานศึกษา และผู้ประกอบการวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู และผู้บริหาร ต้องตระหนักรู้ถึงบทบาท หน้าที่ของตนที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยครู ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
2. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
4. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

7. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

2.4.1 บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในรายวิชา ตามสาระการเรียนรู้ เพราะครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมายทั้งด้านการบริหารวิชาการ การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และหลักสูตรสถานศึกษา รับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งจะขึ้นข้อกำหนดในการจัดทำกำหนดการสอน หน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลที่เป็นครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง พิจารณาผลการปฏิบัติงาน เสนอความดีความชอบภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร ประสานในการจัดอัตรากำลังของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความถนัด ภาระงานและตรงตามวิชาเอก ตลอดจนรับผิดชอบผลการจัดการศึกษาภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดูแลคุณภาพการเรียนการสอน ทั้งผลสอบระดับชั้นเรียน ระดับต้นสังกัด และระดับชาติ การสอบ O-Net การสอบ NT ตลอดจนการทดสอบนานาชาติ เช่น การสอบ PISA ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่จะทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารระดับกลาง ในการกำกับดูแลครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง และรับผิดชอบผลการจัดการศึกษาและคุณภาพการจัดการศึกษาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งถือว่าครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

2.4.2 ขอบข่ายภาระหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1. กำหนดแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูภายในกลุ่มสาระโดยจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายภาค หรือรายปีการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
2. สืบหาหนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ ปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนการสอน วิธีการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สำคัญสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ดูแลและควบคุมการเรียนการสอนในกลุ่มสาระที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรสถานศึกษา

4. จัดครูภายในกลุ่มสาระเข้าสอนแทนในกรณีครูประจำสาระภายในกลุ่มไม่สามารถดำเนินการเรียนการสอนได้
5. จัดประชุมครูภายในกลุ่มสาระอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อรับฟัง ให้คำแนะนำในการปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
6. จัดทำข้อสอบวัดผลระหว่างภาคเรียนหรือปลายภาคเรียนให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
7. ประเมินผลการเรียนการสอนภายในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงานและนำเสนอข้อคิดเห็นของครูภายในกลุ่มสาระต่อผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย
8. จัดนิทรรศการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการประจำกลุ่มสาระ เพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดทักษะประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในเนื้อหากลุ่มสาระเพิ่มขึ้น
9. ส่งเสริมครูภายในกลุ่มสาระให้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น
10. ควบคุมดูแลการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนรายสัปดาห์ และรวบรวมสถิติผลการสอบของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน
11. ประเมินผลงานของรายสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงาน นำเสนอข้อคิดเห็นของครูในกลุ่มสาระให้ผู้อำนวยการทราบ
12. ตรวจสอบ วิเคราะห์ เสนอแนะ ข้อสอบ ของครูในกลุ่มสาระให้ตรงกับตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้
13. รักษาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการของกลุ่มสาระ
14. เรียกตรวจ ปพ.5 และรวบรวมส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ ภาคเรียนละ ๓ ครั้ง ตามปฏิทินปฏิบัติงาน
15. รับผิดชอบในการจัดทำข้อสอบ การวัดและประเมินผล และแบบรายงานต่างๆ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล
16. รวบรวมและจัดทำแผนประเมินผลรายสาระส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการหลังสิ้นสุดภาคเรียน
17. พิจารณาความดีความชอบและเก็บข้อมูลครูในกลุ่มสาระ
18. พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
19. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวด แข่งขันต่างๆ)
20. ร่วมวางแผน จัดทำแผน และดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
21. นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

22. เสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้อำนวยการ

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.5.1 ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้

Coughlin, Mary Ann; Knight, William (2007) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน

กัลยา วาณิชย์บัญชา (2546) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง การวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่งเพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรและสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

จากการศึกษาความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อย หรือไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

2.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยที่ผู้วิจัยยังไม่มีแนวคิดหรือทฤษฎีสนับสนุนเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรมาก่อน และไม่มีการกำหนดจำนวน

องค์ประกอบไว้ล่วงหน้า ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ผลที่ได้คือ สามารถลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกัน โดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีดังนี้

- 1) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องเป็นตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่อง หรือมีค่าในมาตราระดับช่วง (Interval scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio scale) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
 - 2) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ($r = 0.30 - 0.70$) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรที่อยู่ในรูปเชิงเส้น (linear) เท่านั้น
 - 3) จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีจำนวนมากกว่า 30 ตัวแปร
 - 4) กลุ่มตัวอย่าง ควรมีขนาดใหญ่และควรมีมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งควรมีจำนวนมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 5 – 10 เท่า (Gorsuch, 1983) หรืออย่างน้อยที่สุด สัดส่วนจำนวนตัวอย่าง 3 ราย ต่อ 1 ตัวแปร (Knapp and Brown, 1995)
 - 5) กรณีที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle component analysis) ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูล ไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมาก และมีค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง
- ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีดังนี้

1. การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation Matrix)

1) ตรวจสอบลักษณะเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยพิจารณาค่าสถิติการทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's Test Sphericity) ต้องมีค่ามาก ๆ แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 แสดงว่าตัวแปรที่นำมาศึกษา มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2) ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล โดยพิจารณาค่าสถิติดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-อลคิน (Kaiser – Miyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO) มีเกณฑ์พิจารณาค่าดัชนี KMO (Kerlinger, 1986) ดังนี้

ค่า KMO .80 ขึ้นไป หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่า KMO .70-.79 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับมาก

ค่า KMO .60-.69 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่า KMO .50-.59 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อย

ค่า KMO น้อยกว่า.05 หมายถึง ข้อมูลไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

2. สกัดองค์ประกอบ (Extraction of The Initial Factor) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถใช้เป็นตัวแทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ และแต่ละองค์ประกอบมีค่าความร่วมกันสูง โดยวิธีการคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงตั้งแต่ .30 ขึ้นไป เพื่อนำไปสกัดองค์ประกอบ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) เนื่องจากสามารถใช้กับข้อมูลชุดปกติที่มีการแจกแจงแบบปกติ และชุดข้อมูลที่มีการแจกแจงไม่เป็นแบบโค้งปกติ โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนรวมขององค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 และมีจำนวนตัวแปรแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (กัลยา วาณิชบัญชา, 2546)

3. หมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) เพื่อทำให้องค์ประกอบที่สกัดได้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยจะทำให้ตัวแปรบางตัวที่แต่เดิมเป็นสมาชิกของหลายองค์ประกอบ กลายเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งอย่างชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิม ผู้วิจัยเลือกวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ซึ่งเป็นวิธีทำให้ผลรวมความแปรปรวนของน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างองค์ประกอบมีค่าสูงสุด ทำให้แต่ละองค์ประกอบแยกจากกันชัดเจน โดยคัดเลือกตัวแปรขององค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากกว่า .30 (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544)

4. การสร้างตัวแปรประกอบหรือสเกลองค์ประกอบ

เมื่อได้องค์ประกอบหลังจากมีการหมุนแล้ว จะมีการสร้างตัวแปรประกอบ หรือสเกลองค์ประกอบ ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนองค์ประกอบมี 5 วิธี คือการทดสอบนัยสำคัญ (Significance Test) การกำหนดค่าไอเกน (Eigenvalue Specification) ความสำคัญเชิงทฤษฎี (Substantive Importance) การทดสอบดีกรี (Scree Test) และเกณฑ์การไม่แปรค่า (Invariance Criteria)

จากการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยสำรวจหรือค้นหาตัวแปร เพื่อกำหนดจำนวนองค์ประกอบ เมื่อผู้วิจัยยังไม่มีแนวคิด หรือทฤษฎีสนับสนุนเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรมาก่อน และไม่มีการกำหนดจำนวนองค์ประกอบไว้ล่วงหน้า ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ผลที่ได้คือ สามารถลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกัน โดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวม

2.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ขององค์ประกอบกับตัวชี้วัดว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะใช้กรณีที่ผู้วิจัยทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์

ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใด หรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่า ผู้วิจัยทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไรหรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้างนั่นเอง

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีดังนี้

1. ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ วิธี CFA มีข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติทั่ว ๆ ไป 3 ประการดังนี้

1.1 ข้อมูลควรมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ (Normal Distributions) มีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง (Linear Relationships) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการแก้สมการถดถอยหลาย ๆ สมการนั่นเอง

1.2 โมเดล CFA มีเทอมความคลาดเคลื่อน (error terms) ที่เรียกว่า เศษเหลือ ข้อตกลงเบื้องต้นทั่ว ๆ ไปในเรื่องเทอมความคลาดเคลื่อนมีว่า 1) ต้องไม่สัมพันธ์กับตัวแปรแฝงใด ๆ ในโมเดล 2) เป็นอิสระจากเทอมความคลาดเคลื่อนตัวอื่น ๆ 3) มีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ปัจจุบันเรื่องข้อมูลมีลักษณะแจกแจงเป็นแบบปกติพหุนาม (multivariate normal) ฝ่าฝืนได้ กรณีที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลกรณีเทอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้

1.3 กลุ่มตัวอย่างควรมีการแจกแจงแบบเชิงเส้นกำกับ (asymptotic) กลุ่มตัวอย่างยิ่งมีขนาดใหญ่ยิ่งเข้าใกล้ค่า กล่าวคือ ค่าสถิติไค- สแควร์มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูง ทำให้ค่าสถิติไค- สแควร์มีโอกาสให้ค่านัยสำคัญ ($p \leq .05$) ซึ่งชี้ว่าโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (น้อยกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง) มีความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธโมเดลที่ถูกต้อง (True Model) มากขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กมีความเสี่ยงในการเกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ II (type II error) เพิ่มขึ้น

การฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้อาจทำให้โมเดลองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และอาจทำให้เกิดชนิดความสอดคล้องให้ค่าไม่ดีนัก รวมทั้งผู้วิจัยอาจสรุปโครงสร้างองค์ประกอบไม่ถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้ว โครงสร้างองค์ประกอบนั้นถูกต้องแล้ว

2. ข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ ในวิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) เท่านั้น เนื่องจากผู้ใช้วิธี CFA ประมาณค่าพารามิเตอร์แบบนี้มากที่สุด เพราะเป็นวิธีที่มีความแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นมากกว่าวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์แบบอื่น ๆ วิธี ML มีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

2.1 ไม่มีข้อคำถามเดี่ยว ๆ หรือข้อคำถามกลุ่มใดอธิบายข้อคำถามอื่นในกลุ่มข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์

2.2 คะแนนจากข้อคำถามต้องมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติพหุนาม ข้อตกลงเบื้องต้นข้อแรกแสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน (มีความสัมพันธ์กันสูง) วิธี ML ไม่มีความแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นผู้วิจัยไม่ควรใช้ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กัน ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปประมาณค่าพารามิเตอร์

ข้อตกลงเบื้องต้นข้อสองเป็นเรื่องที่ปฏิบัติยาก แต่วิธี ML มีความแกร่งต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้น เรื่องนี้เว้นแต่กรณีใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและโมเดลมีความซับซ้อน ดังนั้นผู้วิจัยควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 100-200 หน่วยตัวอย่างขึ้นไป หรือ 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน มีดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (model specification) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดโมเดลการวัดตามทฤษฎีที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรที่ศึกษาหรือตัวชี้วัดตัวใดบ้าง ซึ่งในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรที่ศึกษาแต่ละตัวต้องถูกอธิบายด้วยตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียว (unidimensional measures) หรือค่า crossloading มีค่าเท่ากับ 0

2. การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์จะทำได้ก็ต่อเมื่อโมเดลที่สร้างสามารถระบุความเป็นไปได้ของพารามิเตอร์เพียงค่าเดียว การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลอาศัยกฎของ t ก็คือโมเดลที่ระบุได้พอดีต้องมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าน้อยกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (variance-covariance matrix) ของตัวแปรที่ศึกษา หรือสามารถคำนวณได้จากสูตร $t \leq (p)(p+1)/2$ โดยค่า t คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า p เป็นจำนวนตัวแปรที่ศึกษาของโมเดล หากพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่ามีจำนวนมากกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ศึกษา โมเดลที่สร้างจะไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ ซึ่งโมเดลชนิดนี้เรียกว่า โมเดลระบุไม่พอดี (underidentified model) หากจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ศึกษา มีจำนวนเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า จะเรียกโมเดลนี้ว่า โมเดลที่ระบุพอดี (just identified model) โมเดลชนิดนี้จะมี degree of freedom เท่ากับศูนย์ส่งผลให้ค่า χ^2 goodness of fit เท่ากับศูนย์เช่นกัน จึงไม่สามารถใช้ทดสอบทฤษฎีได้ และหากจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ศึกษา มีมากกว่าพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าโมเดลชนิดนี้จะเรียกว่า โมเดลระบุเกินพอดี (overidentified model) ซึ่งมีข้อมูลเพียงพอที่จะไปคำนวณหาพารามิเตอร์ได้ซึ่งเงื่อนไขที่กล่าวมาเรียกว่า order condition

นอกจาก order condition แล้ว อีกเงื่อนไขหนึ่งของการระบุความเป็นไปได้ เพียงค่าเดียว คือ rank condition ซึ่งโดยพื้นฐานเงื่อนไขของ rank condition คือ ค่าพารามิเตอร์ แต่ละค่าต้องถูกประมาณจากความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจง (unique relationship) ซึ่งทำให้การ ละเมิดเงื่อนไขของ rank condition เป็นไปค่อนข้างยากยกเว้น โมเดลที่ค่อนข้างซับซ้อนหรือมีปัญหา เช่นโมเดลแบบ non-recursive เพื่อป้องกันปัญหาจากรank condition โดย Bollen เสนอให้ใช้ กฎสามตัวชี้ (three indicator rule) คือ ตัวแปรแฝง 1 ตัว ควรประกอบด้วยตัวแปรที่ศึกษาอย่าง น้อย 3 ตัว

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ เมื่อนักวิจัยดำเนินการการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิง ยืนยัน หรือโมเดลสมการโครงสร้างมักยังคงพบปัญหาในการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลอยู่ เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งมาจากตัวแปรแฝง ทั้งนี้เป็นเพราะตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ไม่มี metric scale ซึ่งหมายถึงไม่มี range of value แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่ วิธีแรกการกำหนดค่า factor loading ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตของตัว แปรแฝงนั้นตัวใดตัวหนึ่งให้เท่ากับ 1 ซึ่งภายหลังจากการวิเคราะห์ ค่าที่เราตั้งเอาไว้จะถูกคำนวณกับ ความคลาดเคลื่อนที่มีแล้วปรับเปลี่ยน เป็นตัวเลขที่แท้จริงซึ่งจะสามารถแปลผลได้เช่นเดียวกับตัวแปร อื่น ๆ และวิธีการต่อมาคือการกำหนดความแปรปรวนของตัวแปรแฝงเองให้เท่ากับ 1

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter estimation) เป็นการนำข้อมูลจาก ตัวแปรสังเกตมาประมาณค่าพารามิเตอร์ เช่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบ ค่าเศษเหลือในการประมาณค่าพารามิเตอร์จะมีลักษณะเป็นการทวนซ้ำ (iteration) โดยการประมาณค่า population covariance matrix (Σ) ให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด เมื่อนำมา เทียบกับ sample covariance matrix (S) ซึ่งได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง วิธีการ ประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น มีการประมาณค่าหลายแบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบ เชิงยืนยัน เช่น Maximum likelihood (ML), Generalized least square (GLS), Weight least square (WLS) ซึ่งมีลักษณะเหมาะสมกับข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป เช่น Maximum likelihood และ GLS มีลักษณะคล้ายกันคือ เหมาะกับข้อมูลที่มีการแจกแจง multi normal distribution และ มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ส่วนวิธีการ Weight least square (WLS) ต้องการกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ แต่เหมาะกับข้อมูลที่ไม่ได้แจกแจงเป็น multi normal distribution (Schumacker, R. E., & Lomax, R. G., 2010)

ในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อการประมาณค่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่น้อยเกินไปจะส่งผลให้ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ไม่มีความคงเส้นคงวา ได้มีผู้ เสนอจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมไว้หลากหลาย เช่น Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) ได้เสนอว่าควรจะมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200 คน

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001) ได้เสนอว่าให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับขนาดของโมเดล ตัวอย่างเช่น กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 200 คนขึ้นไปเหมาะสมกับโมเดลขนาดกลาง ส่วน Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005) ว่ากลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา

หากพบปัญหาการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวหรือปัญหาจากตัวบ่งชี้บางตัว บางครั้งโปรแกรมสำเร็จรูปจะแจ้งว่าพบปัญหาและไม่สามารถคำนวณได้ แต่ในบางครั้งโปรแกรมอาจพยายามประมาณค่าพารามิเตอร์ออกมาได้โดยไม่แสดงข้อความเตือน ซึ่งนักวิจัยต้องมีความระมัดระวังและเข้าใจปัญหาในการประมาณค่าพารามิเตอร์ดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยอาจใช้การสังเกตจากความสมเหตุสมผลของค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ เช่น ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีค่าสูงมากเกินไป ใกล้ศูนย์หรือติดลบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) ที่ได้มีค่าเกิน ± 1 ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยตรวจสอบว่าโมเดลที่สร้างมีการกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ ผิดพลาดหรือไม่ เช่น การไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรที่ศึกษา หรือการไม่ได้กำหนดค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงกับตัวแปรที่ศึกษาเป็น 1 หรืออาจใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธีการอื่น เช่น กำหนด tau-equivalence หรือการกำหนด (fix) ค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปรบางตัว เช่น ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรที่ศึกษา หรือระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน ซึ่งหากปัญหาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวไม่ได้รับการแก้ไข ผลการทดสอบโมเดลที่ได้ก็จะไม่เป็นที่ยอมรับ

นอกจากปัญหาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวแล้ว การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อาจพบปัญหาการประมาณค่าเนื่องมาจากสาเหตุอื่น ๆ ได้อีกด้วย ซึ่งที่ศึกษาจากค่าคะแนนมาตรฐานของน้ำหนักองค์ประกอบที่คำนวณได้มีค่าไม่อยู่ในช่วง ± 1 หรือค่าความคลาดเคลื่อนติดลบ ซึ่งอาจเกิดเนื่องมาจากโมเดลการวัดไม่เหมาะสม การที่ตัวชี้วัดมีสหสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป หรือการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นบางประการ

4. การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Assessing measurement model validity) ในการประเมินความสอดคล้องกันของโมเดล ผู้วิจัยต้องเริ่มต้นตรวจสอบว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ได้มีความสมเหตุสมผลหรือไม่ ดังที่กล่าวไปแล้ว เพราะโมเดลที่มีความสอดคล้องดี อาจมีค่าพารามิเตอร์ที่ไม่เหมาะสมเมื่อตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้แล้วผู้วิจัยจึงมาตรวจสอบค่าความสอดคล้องของโมเดลในการตรวจสอบความสอดคล้องกันของโมเดลจะทำใน 2 ส่วนคือ การประเมินความสอดคล้องของทั้งโมเดล (over all goodness of fit) และความสอดคล้องในรายตัวแปร (path estimation)

4.1 ความสอดคล้องของทั้งโมเดล (Over all goodness of fit) เป็นการตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโมเดลทฤษฎีการวัดที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในอดีต

พิจารณาจากค่า x^2 ที่ได้ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึงโมเดลพัฒนาขึ้นมาไม่มีความแตกต่างกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างไรก็ตามค่า x^2 ที่คำนวณได้รับผลกระทบจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ หรือข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไปจากสมมุติฐานเบื้องต้น จึงควรพิจารณาจากค่าสถิติตัวอื่นๆ ด้วย

ดัชนีวัดความกลมกลืนตัวอื่น ๆ มีมากมาย ดัชนีความสอดคล้องที่เป็นที่นิยม ได้แก่ Goodness of Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), Adjusted goodness of fit index (AGFI), Standardized root mean square residual (SRMR), และ Root mean square error of approximation (RMSEA) โดย Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010) ได้เสนอว่า GFI, AGFI และ CFI ที่มากกว่า .90-.95 คือ โมเดลทฤษฎีการวัดที่สร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วน standardized RMR ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลดี ส่วน RMSEA ที่ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีเนื่องจากเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลมีจำนวนหลายตัว เสรี ชัดแฉม (2547) ได้เสนอแนะว่าให้เลือกพิจารณาดัชนีความสอดคล้องจากดัชนี GFI, AGFI, CFI, SRMR, และ RMSEA ส่วน Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010) ได้เสนอให้พิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัย เช่น หากต้องการยืนยันโมเดลที่สร้างที่มีเพียงโมเดลเดียว ให้ใช้ดัชนีในกลุ่ม absolute measure เช่น GFI, AGFI, SRMR, RMSEA แต่ถ้าต้องการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างโมเดลต่างกันควรใช้กลุ่ม incremental measure เช่น CFI, NFI อย่างไรก็ตามแม้ผู้วิจัยจะพบว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันแล้ว แต่สิ่งที่พึงตระหนักก็คืออาจมีโมเดลทางเลือกอื่น ๆ ที่มีความสอดคล้องกันอีกด้วย

4.2 ความสอดคล้องในรายตัวแปร (Path estimation) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและตัวแปรแฝง หรือที่เรียกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้คือ ± 0.5 ขึ้นไป Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้ควรปราศจากจากปัญหาการระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียว เช่น ค่าที่ได้ไม่อยู่ในช่วง -1 ถึง +1 หรือทิศทางความสัมพันธ์ไม่เหมาะสมตามทฤษฎี เมื่อพบว่าโมเดลที่ได้ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง ข้อคำถามที่สร้างไม่เป็นตัวชี้วัดที่ดีขององค์ประกอบนั้น ๆ หรือสภาพความเป็นจริงไม่สอดคล้องกับทฤษฎี ผู้วิจัยสามารถปรับโมเดลโดยพิจารณาจากทฤษฎีที่มาของโมเดลการโดยมีข้อมูลเช่น ความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน และดัชนีการปรับปรุงโมเดล เป็นตัวช่วยตัดสินใจ

ความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน (standardized residuals) เป็นความคลาดเคลื่อนระหว่างค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหากความคลาดเคลื่อนมาตรฐานใดที่มีค่านอกเหนือจากช่วง ± 4 เป็นสัญญาณเตือนว่าควรได้รับการแก้ไข

ดัชนีการปรับปรุงโมเดล (Modification Index) ค่าดัชนีที่มากกว่า 4.0 ควรได้รับการปรับปรุง อย่างไรก็ตามการปรับปรุงโมเดลนั้นไม่ควรพิจารณาจากค่าดัชนีปรับปรุงโมเดลเพียงอย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงทฤษฎีที่มาของโมเดลการวัดด้วย ดัชนีการปรับปรุงโมเดลเป็นเพียงตัวช่วยให้นักวิจัยทบทวนและหาแนวทางในการปรับปรุง ตลอดจนสร้างโมเดลทางเลือกเท่านั้น Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) ฃเสนอว่าหากพบว่ามี การตัดข้อคำถามหรือการปรับปรุงแก้ไขความสัมพันธ์ในโมเดลปริมาณมากกว่าร้อยละ 20 ควรจะนำโมเดลที่ได้ใหม่ไปทดสอบกับข้อมูลชุดใหม่

จากการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยค้นหา ลักษณะของตัวแปรหลาย ๆ ตัว ที่มีสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ทำให้สามารถมองเห็นโครงสร้างและแบบแผนของตัวแปรในลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะช่วยอธิบายความหมายและลักษณะของตัวแปรทำให้สามารถให้คำจำกัดความของตัวแปรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยตัดสินใจว่าจะศึกษาตัวแปรด้านใดบ้างและตัวแปรใดที่เกี่ยวข้องกัน

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นวิธีการอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถามในวงสนทนากลุ่มจะเป็นคำถามที่ถามถึงความรู้สึก ความตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจ หรือสภาวะภายในต่างๆ ของบุคคล ความประทับใจ ดังนั้นเป็นต้น การสนทนากลุ่มมีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างกว้างขวางของผู้เข้าร่วมสนทนากันเองและกับนักวิจัย การถกประเด็นสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องที่สนใจได้ตรงประเด็นที่สุดเข้าร่วมในการสนทนา

ตามความคิดของ Morgan, D. L. (1988) การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม ในการสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าประชุม เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจึงเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์ โดยการเผชิญหน้ากันให้เกิดพลวัตของกลุ่มไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่น

ออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ลึกซึ้ง ลุ่มลึก และมีแง่มุมต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม เทคนิคนี้สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลากระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการอภิปรายและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง กระบวนการที่ใช้ในการประชุมแบบนี้ ประกอบด้วยการสื่อสาร 3 ส่วน ดังนี้

1. เป็นการสื่อสารเพื่อกำหนดประเด็นที่ต้องการฟังจากสมาชิกที่เข้าร่วม
2. เป็นการสื่อสารภายในระหว่างสมาชิกภายใต้ประเด็นที่กำหนด
3. เป็นการสรุปสาระที่นักวิจัยได้เรียนได้เรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม

กระบวนการจัดกลุ่มสนทนาถือว่าเป็นวิธีวิจัยที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การอภิปรายของกลุ่มเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมแสดงประสบการณ์และความเชื่อของตน ดังนั้นจะเห็นว่ามีการใช้ประโยชน์จากการจัดประชุมสนทนาดังกล่าวเพื่อกำหนดปัญหา การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล เทคนิคนี้จะใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการวิจัยและสามารถนำไปใช้กับการวิจัยเชิงวิชาการ การตลาด การวิจัยเชิงประเมิน การพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น

ขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาของ Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990) ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนา กลุ่ม ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนานั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากเกินไป โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงก็จะมีน้อยการเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้เข้าร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้เข้าดำเนินการสนทนา (moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการณ์สนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกันความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การกำหนดแนวทาง/คู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายและตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นตอนช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการสนทนา กลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนาดังกล่าวเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วม

สนทนา โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้เข้าร่วมสนทนา ต้องระวังไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 6 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนา มีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด

ขั้นที่ 7 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นสนทนาเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลายแต่ส่วนใหญ่มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญแล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The Ethnograph” “Hyper Research” หรือ “Nudist” เป็นต้น

ขั้นที่ 8 การจัดทำรายงานผลสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็น นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัยแล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

ข้อดีของเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา

การจัดกลุ่มสนทนาเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ต่อการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา สามารถแสดงความคิดเห็นความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้นได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกออกมาทั้งในด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้รับทราบข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยากในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประการสนทนา ค่าใช้จ่ายต่ำ ทำได้สะดวก บรรยากาศสร้างสรรค์ ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความคิดของสมาชิก มีความยืดหยุ่นสูงในทางปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

ข้อจำกัดของเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา

เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนามีข้อจำกัด เช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ กล่าวคือในขั้นตอนของการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยได้นั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการจึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ และยิ่งถ้าผู้ดำเนินการสนทนา มีความลำเอียงในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถามในลักษณะการชี้นำ

มีการชักจูง สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองในระหว่างการประชุมจะยิ่งทำให้คำตอบที่ได้รับจากประชุมกลุ่มบิดเบือนไปจากความเป็นจริงประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการใช้เทคนิควิธีนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งมีความยากในการวิเคราะห์และสรุปผล ความสำเร็จของกระบวนการขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้ดำเนินการอภิปราย ความพยายามในการกำหนดสมาชิกที่มีลักษณะธรรมชาติคล้ายคลึงกันซึ่งไม่สามารถกระทำได้ง่ายนัก (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

การสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินที่มีแนวคิดซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของตนเองเป็นหลัก สำหรับการให้คุณค่า นอกจากนั้นแล้วยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติมโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย ซึ่งมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Eisner, E. (1976) ได้กล่าวถึงการประเมินโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า ความสำคัญของการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญจะเกี่ยวข้องกับควมมีประสบการณ์ทางด้านศิลปะที่มีอยู่ในตัวของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นศักยภาพที่ฝังอยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญ ไม่ได้ระบุความเฉพาะเจาะจงในรูปแบบของการประเมินเฉพาะเน้นจิตสำนึกและการหยั่งรู้เป็นหลัก ในการประเมินประกอบด้วยเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นส่วนประกอบของความรู้ความสามารถ เฉพาะบุคคลเกี่ยวกับ “ความรู้และทักษะในการทำงานศิลปะ การประเมินค่าและความเข้าใจในความหมายของผลงานศิลปะ” การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญจึงพิจารณาคุณภาพของผลงานโดยพิจารณาผ่านจากทักษะและแบบฝึกการทำงานศิลปะให้สอดคล้องกับการตัดสินคุณค่าโดยสติปัญญาของผู้เชี่ยวชาญ

Conrad, Clifton F., & Wilson, Richard F. (1985) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินซึ่งถือว่ารูปแบบนี้เป็นวิธีการประเมินทางการศึกษา คือการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษาโดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิธีที่นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้เพราะถือว่าการตัดสินโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น ๆ หรือในวิชาชีพ ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

Ebitz, D. (1988) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นการประเมินยึดแนวทางการสอนทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบการตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน จากการพิจารณาผลของงาน มีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญกับผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำของ ความสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับ

ความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ผนวกกับความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้นๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบแผนซับซ้อน อาจเจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

Schwartz, G. (1988) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมินโดยให้แนวคิดการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative Aspect) และได้เสนอว่าการประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ ประกอบด้วย ศิลปะของการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์กับศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพ ของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้ และได้นำเสนอแนวทางการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยชี้ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่างการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและการวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) ว่ารูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับความซาบซึ้งและการระบายหรือเปิดเผยความงามของสิ่งที่ประเมินออกมาเป็นคำพูดจากการที่ Eisner ระบุความเกี่ยวข้องระหว่างวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) โดยระบุรายละเอียด 6 ข้อที่สนับสนุน Educational Criticism ไว้ดังนี้

1. การวิพากษ์วิจารณ์และช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริงคุณภาพซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริงคุณภาพซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบย่อยและองค์รวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
3. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องการสะท้อนจากการหยั่งรู้สู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือรูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน
4. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง (เป็นแก่นแท้) โดยไม่มีรูปแบบรับรู้ที่ง่ายและการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลผลิตของปฏิบัติงาน
5. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยโดยยึดหลักการพื้นฐานด้วยการแปลความและตัดสินกระบวนการและวัตถุประสงค์ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความเกี่ยวข้องจากประสบการณ์โดยรวมของความมีมนุษยธรรม
6. การวิพากษ์วิจารณ์ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการทางวิจัยที่แตกต่างกันของทฤษฎีการหยั่งรู้

Dormer, Peter (1994) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าพัฒนาจากการประเมินผลงานทางด้านศิลปะที่ผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะจะยึดความรู้ ความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตนเป็นพื้นฐานของการประเมินตัดสินและให้คุณค่าแก่งานศิลปะที่เน้นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างลงตัวระหว่างความเป็นจริงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการให้อิสระในการนำเสนอข้อสรุปจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่ยังรู้ก่อนการวิพากษ์วิจารณ์ผลงาน ศิลปะตามแง่คิดมุมมองตามศักยภาพของตนเองยึดการให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้มีอิทธิพลทางความคิดต่อคนอื่น จึงทำให้ผลของการประเมินจากการสรุปตามที่คนๆ ที่หลากหลายของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต่างเติมเต็มในการประเมินผลงานทางศิลปะร่วมกัน

Robinson (1998) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นการประเมินโดยคณะบุคคลที่ประเมินงานทางด้านศิลปะโดยเน้นพื้นฐานจากการสรุปร่วมกันของคณะบุคคลที่เป็นผู้ประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกต่อความงามของผลงานศิลปะการตกแต่งร่วมกัน เพื่อตัดสินคุณค่าที่เน้นความสำคัญด้วยความรู้สึกรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจเป็นการรับรู้โดยสัญชาตญาณที่ไม่ได้คำนึงความมีรูปแบบที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในงานที่ตนเองจะต้องประเมินอย่างถ่องแท้บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ การเห็นคุณค่าในความประณีตทั้งในเทคนิคและรูปแบบการวิเคราะห์วิธีการ และแนวทางปฏิบัติการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เน้นภารกิจจากแหล่งที่มาของผลงานอย่างสมเหตุสมผลเป็นการประเมินซึ่งมีหลักฐานประกอบชัดเจนตามสภาพจริงและประเมินเชิงเน้นคุณลักษณะ

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2548) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นวิธีการประเมินรูปแบบหนึ่งของวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งมีความเชื่อว่าการรู้ทันสิ่งต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิรูปแบบการประเมินจึงมีลักษณะแนวคิดดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินให้ความสำคัญกับผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการใช้ วิจารณ์ญาณ วิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งในประเด็นหนึ่งที่น่าขึ้นมาให้พิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องใด ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อสรุปมีประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) เนื่องจากรูปแบบนี้พัฒนาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Arts Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาวินิจฉัย เนื่องจากไม่สามารถวัดคุณค่าได้จากเครื่องมือวัดใด ๆ นอกจากการใช้วิจารณ์ญาณของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ต่อมามีการประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้คำตัดสิน (Judgment) ของบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือในภูมิหลัง ประสบการณ์ ความคิดวิจารณ์ญาณที่ดี และความเที่ยงธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในการบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูล ที่ต้องการการเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่ เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ

2.8 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.8.1 บริบททั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและ ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนในความรับผิดชอบ 31,501 โรงเรียน และ 76 ศูนย์ การศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 185 แห่ง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำข้อเสนอนโยบายแผนพัฒนาการศึกษามาตรฐานการจัดการศึกษาและหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรการจัดตั้ง จัดสรรทรัพยากรและบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริมประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอนรวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและการจัด การศึกษา
4. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา
5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาประสานส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาเพื่อคนพิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษและประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบุคคลครอบครัวองค์กร ชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นของเขต พื้นที่การศึกษา
6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.8.2 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภารกิจในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการตามกฎกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายอื่นๆ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งส่วนราชการออกเป็นกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
6. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา

นอกจากส่วนราชการตามประกาศกระทรวงฯ การแบ่งส่วนราชการดังกล่าวยังมีส่วนราชการที่กำหนดให้มีในหน่วยงาน คือ หน่วยตรวจสอบภายใน สำหรับเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประโยชน์ในการย้ายของผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็น 4 ขนาดดังนี้ 1) ขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา 2) ขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน 3) ขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน 4) ขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

2.8.3 โครงสร้างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งโครงสร้างภายในตามกฎกระทรวงและเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาคือ ครอบคลุมใน 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป

ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษา

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนดซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มหรือฝ่ายหรืองานตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจดังต่อไปนี้

1. งานบริหารวิชาการ ได้แก่

หลักสูตรท้องถิ่น

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9) การนิเทศการศึกษา

10) การแนะแนว

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ

สถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. งานบริหารงบประมาณ ได้แก่

- 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
- 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 11) การวางแผนพัสดุ
- 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่ กรณี
- 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 14) การจัดหาพัสดุ
- 15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 17) การเบิกเงินจากคลัง
- 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 19) การนำเงินส่งคลัง
- 20) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. งานบริหารงานบุคคล ได้แก่

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ศึกษา

4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6) การลาทุกประเภท

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

12) การออกจากราชการ

13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา

16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่

เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. งานบริหารทั่วไป ได้แก่

1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8) การดำเนินงานธุรการ

พจนานุกรมศัพท์

- 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 11) การรับนักเรียน
- 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 15) การทัศนศึกษา
- 16) งานกิจการนักเรียน
- 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.9.1 งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ จำนวน 432 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน พบว่า ตัวประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มีทั้งหมด 7 ตัวประกอบ 53 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนรวมกันคิดเป็นร้อยละ 59.04 ได้แก่ 1) ตัวประกอบที่ 1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความแปรปรวนได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 12.74 2) ตัวประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ผู้นำ ความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.848 3) ตัวประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.16 4) ตัวประกอบที่ 4 ด้านการจัดการวัฒนธรรม ความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.95 5) ตัวประกอบที่ 5 ด้านการควบคุมสถานการณ์ ความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.78 6) ตัวประกอบที่ 6 ด้านการมุ่งเน้นอนาคตขององค์กร ความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.70 7) ตัวประกอบที่ 7 ด้านการบูรณาการความรู้ ความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.85

บุญเรือง อุบเฮียง (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามพรศนะของครูโรงเรียนสามัคคีวิทยาาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ใน 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารงานบุคลากร และด้านการบริหารงบประมาณและพัสดุ และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสามัคคีวิทยาาคม จำนวน 140 คน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคลากร ภาวะผู้นำด้านการบริหารงบประมาณและพัสดุ ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และภาวะผู้นำด้านวิชาการ ตามลำดับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสามัคคีวิทยาาคมควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคลากร ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาวะผู้นำด้านการบริหารงบประมาณและพัสดุ สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องการมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนโดยการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ สัมมนา และศึกษาดูงาน รวมถึงการปรับปรุงเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการพัฒนาข้อบกพร่องหรือข้อด้อยต่างๆ ให้ดีและสมบูรณ์จึงจะทำให้การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดศักยภาพสูงสุด

กาญจนา ธาณะ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 229 คน พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพฯ อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการสร้างพลังร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และด้านการแสวงหาความรู้ ตามลำดับ

มะลิวรรณ ประวัง (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 100 คน พบว่า 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม 2) หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เรื่อง การทำงานเป็นทีม มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การทำงานเป็นทีม

หลังการอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม เรื่องการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมหลังการอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด

จินตนา ศรีสารคาม (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการดำเนินงานได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย 3 โครงการ คือ

- 1) โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีเอกสารประกอบโครงการ 15 ชุด
- 2) โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย มีเอกสารประกอบโครงการ 1 ชุด 3) โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ มีเอกสารประกอบโครงการ 1 ชุด เมื่อผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาในขั้นที่ 1-4 และนำไปทดลองใช้ภาคสนามจริงในขั้นตอนที่ 5 กับโรงเรียนพงษ์วิทยุ 2 อำเภอ บ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น พบว่า (1) ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2) การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของ สถานศึกษาอยู่ในระดับมาก (3) ปฏิภิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก (4) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 92.85) แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วิจัยและพัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

รังสรรค์ สุฑารมย์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 373 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย พบว่า มีองค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ 2) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ และ 4) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู และโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรม ส่วนที่ 3 เอกสารประกอบโปรแกรม และส่วนที่ 4 เครื่องมือประเมินประสิทธิผลโปรแกรม และโปรแกรมประสิทธิผลโดยพิจารณาผลการประเมินจาก 1) ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ

3) ระดับภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรม สูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนความต้องการในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การสร้างวิสัยทัศน์ Module 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และ Module 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ระยะเวลาการพัฒนา 169 ชั่วโมง รูปแบบและวิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็น หลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การปฏิบัติจริง การดำเนินการ พัฒนาได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การ พัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 3 การดำเนินการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล 3) ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4) ผลการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วิทยาลัยครูศึกษามีคะแนนก่อนพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 17.73 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 26.00 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.00

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 378 คน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระกิจกรรม สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล เนื้อหาประกอบด้วย 4 โมดูล คือ 1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ ระยะเวลา 73 ชั่วโมง รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม และเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินจากบุคคลอื่น โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ส่วนการประเมินผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีดังนี้ 1) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนารวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 4) การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนายโดยรวมอยู่ในระดับมาก

วีระวัฒน์ ดวงใจ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากทั้งหมด 30 โรงเรียนๆ ละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 240 คน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล ในรูปแบบของการพัฒนา มีเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนกระบวนการพัฒนา กำหนดเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การอบรมแบบเข้ม 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการสัปดาห์ละ 2 ครั้ง รวม 4 ครั้ง โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา 4 เล่ม และการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และระยะที่ 3 ระยะติดตามผล โดยการประชุมและใช้แบบสอบถาม ส่วนผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติระยะหลังการพัฒนา ค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระยะติดตามมีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงกว่าระยะหลังปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้พัฒนาขึ้นได้

สันติ ชัยชนะ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 820 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นและสุ่มอย่างง่าย วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิง โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 85 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างความกลมเกลียว การจัดการความรู้ สมรรถนะทางวัฒนธรรม และวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03, 3.98, 4.10 และ 4.14 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 14.14, 16.33, 14.63 และ 14.25 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบผ่านเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20 เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง และจากการศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

ปาริชาติ วัคควัทพงษ์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 จำนวน 50 คน และครูผู้สอนวิชาภาษาต่างประเทศ 50 คน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 31 รวม 100 คนพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการพึงประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มี 8 พฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มี 10 พฤติกรรม 2) ด้านการนิเทศการจัดการเรียนการสอน มี 6 พฤติกรรม 3) ด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการ มี 11 พฤติกรรม พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่เป็นอยู่จริงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน

พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องพัฒนา วิธีการพัฒนา แผนการพัฒนา กระบวนการพัฒนา มี 4 ชั้น ดังนี้ ชั้นที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องการพัฒนา ชั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ชั้นที่ 3 การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ชั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ปรารธนา เพชรฤทธิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายรูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาแบ่งเป็น 3 Module ประกอบด้วย Module 1 ความสามารถจัดการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ Module 2 รูปแบบการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ และ Module 3 การฝึกปฏิบัติด้วยกระบวนการวิจัย 6) แนวทางการจัดกิจกรรม 7) เทคนิคและเครื่องมือ 8) การประเมินผล ประสิทธิภาพของการนำโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ พบว่า ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนก่อนการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 17.86 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 59.52 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 26.07 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 88.33 และผลการประเมินความพึงพอใจโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ พบว่า ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัศึกษามีความพึงพอใจโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูหัวหน้างานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งสิ้น จำนวน 369 คน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และโมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยแต่ละโมดูล

ประกอบ ด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 ความรู้เบื้องต้น ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติ กิจกรรม ส่วนที่ 4 สรุปบทเรียน และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล 4) กิจกรรมการพัฒนาของ โปรแกรม มีรูปแบบและวิธีการพัฒนาใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อสามารถสร้างองค์ความรู้ เสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยวิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาการเรียนรู้อ มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการ เรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรมการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เสถียร พะโยธร (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทีมที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 540 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบ แบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบ การพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การเตรียมการพัฒนา ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริง ที่หน้างาน ระยะที่ 3 ติดตามผล 4) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 Module 5) โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย เนื้อหาการพัฒนา 3 Module โดยการปฏิบัติจริงเป็นเวลา 8 สัปดาห์ 6) กิจกรรมการเรียนรู้ 7) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 7.1) การเรียนรู้ด้วย ตนเอง (Self - Learning) 7.2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 7.3) การระดมสมอง (Brainstorming) 7.4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 7.5) การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) 7.6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) 7.7) การเป็น พี่เลี้ยง (Mentor) 8) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 9) การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ การ ประเมินผลก่อนการพัฒนา การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และการประเมินผลหลังการพัฒนา

2.9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Nastanski, M. (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความซับซ้อน: แนวทางการ ปรับเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางธุรกิจภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันและผู้นำกองทัพกำลังต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทาย หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้นำจะต้องพร้อมที่ สามารถแก้ปัญหาและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ ด้วยความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ทันเวลา และจะต้องรู้จักการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ และตรงไป ตรงมา ภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยนนี้คือความเป็นผู้นำแบบปรับตัวและเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาเป็นทฤษฎีใหม่ของตนเองพัฒนาจากสถานการณ์

Albano (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำจากการเปรียบเทียบของระบบการปรับเปลี่ยนและระบบกลไก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะสะท้อนถึงผู้นำที่คิดและแสดงกลยุทธ์ต่อสิ่งแวดลอมในการปรับองค์กรให้อยู่รอดในยุคของการแข่งขัน สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

Yukl , G., & Lepsinger, R. (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทำไมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ที่มีส่วนร่วมในการใช้โปรแกรมสร้างพฤติกรรม หรือกลยุทธ์ โดยพิจารณาทักษะที่ต้องการโดยการวินิจฉัยตามเหตุการณ์ ให้ตรงประเด็นกับการทำทนายความสามารถของผู้นำ ซึ่งประเด็นที่ใช้เป็นสมรรถนะรวมไปจนถึงทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะระหว่างบุคคล การเรียนรู้เพื่อปรับตัว ตอบสนองต่อแนวคิดใหม่ และความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร วัฒนธรรม กระบวนการ ผลผลิตหรือบริการ สมรรถนะเหล่านี้คือสิ่งจำเป็นที่ผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกคนต้องมี ขึ้นอยู่กับการใช้ทักษะใดในการปรับเข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติของภาวะผู้นำการปรับตัว: วิธีในการรับมือต่อการเปลี่ยนองค์กรและโลก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะทำให้เข้าถึงความต้องการเปลี่ยนการควบคุมในระบบงานและสมรรถนะต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นและการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ซับซ้อน โดยจะเป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยสิ่งสำคัญ คือหน้าที่ ภาวะผู้นำ ปัญหาด้านเทคนิค การทำทนายความสามารถในการปรับเปลี่ยน พลังอำนาจและความก้าวหน้า เอกลักษณะเฉพาะบุคคล และการนำเสนองาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการสร้างผู้นำ

Sims, Bryan D. (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศสามมีบทบาทมากขึ้นนั้น สามารถจำแนกลักษณะภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะทางวัฒนธรรม การจัดการความรู้ การสร้างพลังร่วม และการมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม โดยหลักการในทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนี้ จะนำไปใช้สำหรับการสร้างศักยภาพในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพและเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้นำทุกคน และนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีทักษะในการปรับเปลี่ยน โดยต้องเตรียมการล่วงหน้าสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

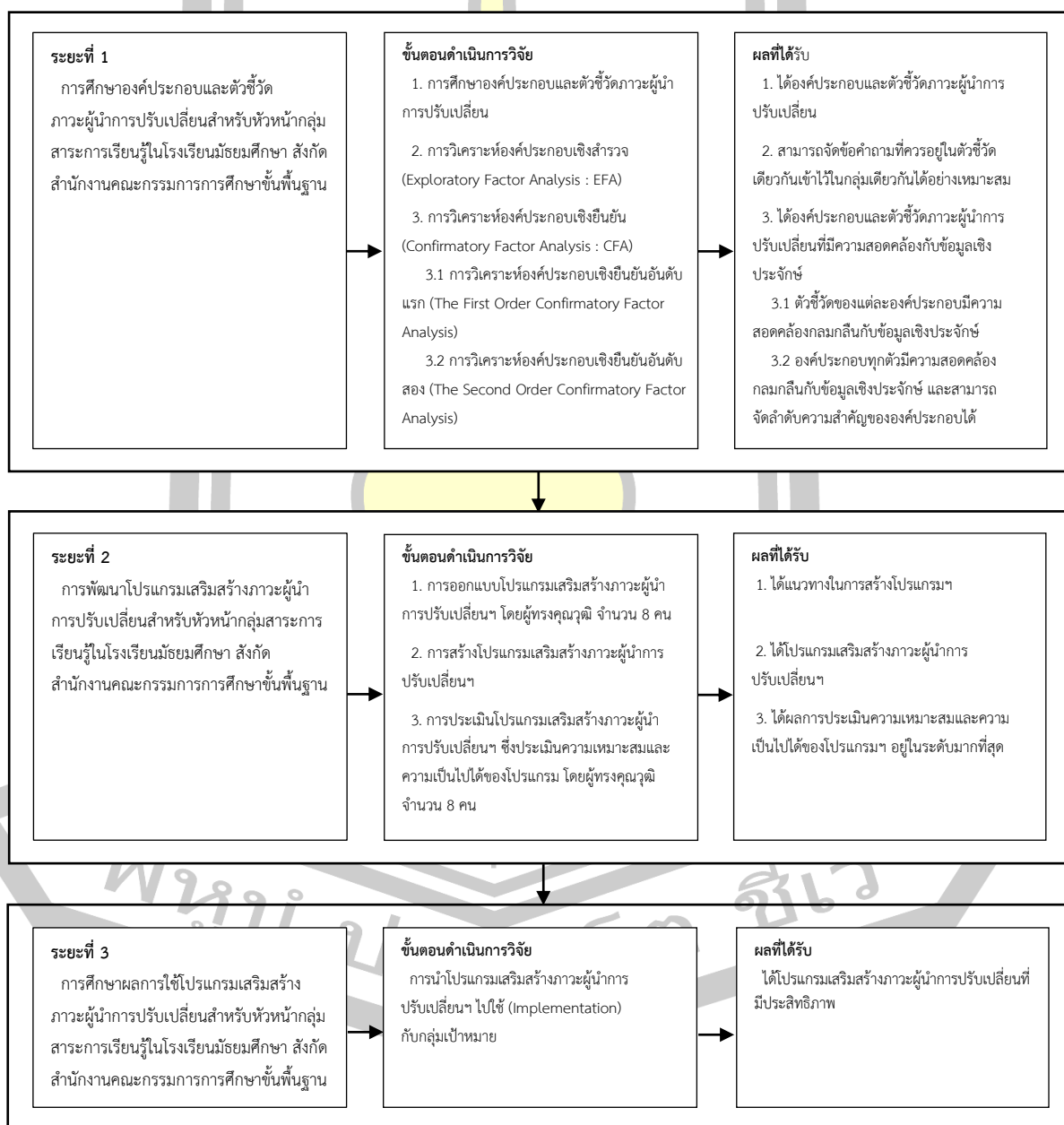
ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน ดังนี้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้
ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และผลที่ได้รับ แสดงดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และผลที่ได้รับ

3.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

- 3.1.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเอกสาร (Document Research) จากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
- 3.1.1.2 ดำเนินการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3.1.1.3 นำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นภาพรวม เพื่อให้ได้ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
- 3.1.1.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมา เรียบเรียงและนำเสนอข้อมูลในลักษณะของการพรรณนา
- 3.1.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,352 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 18,816 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของ Gorsuch (1983) คือ กลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 5 - 10 เท่าของตัวแปร จากการศึกษาพบว่ามีตัวแปรจำนวน 75 ตัวแปร

2.2) สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ภูมิภาคเป็นหน่วยของการสุ่ม

2.3) กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาค และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากแบบไม่มีการใส่คืน (Sampling without Replacement) เพื่อให้ได้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 480 คน จาก 60 โรงเรียน ดังตาราง 13

ตาราง 13 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ

ภูมิภาค	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนหัวหน้า กลุ่มสาระฯ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนหัวหน้า กลุ่มสาระฯ
เหนือ	456	3,648	12	96
กลาง	635	5,080	16	128
ใต้	335	2,680	9	72
ตะวันออกเฉียงเหนือ	926	7,408	23	184
รวม	2,352	18,816	60	480

หมายเหตุ โรงเรียน 1 โรงเรียน มีครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ จำนวน 8 คน

3.1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง อายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามระดับความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมา กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมา กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง รายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมา กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมา กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมา กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

(1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(2) สร้างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

(3) นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

(4) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) พบว่า ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80 -1.00

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย วัตถุประสงค์ และประเมิน จะต้องมีความสัมพันธ์ได้แก่ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาทางด้านการวัดผล หรือการประเมินผล หรือวิจัยทางการศึกษา หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา จะต้องมีความสัมพันธ์ ได้แก่ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาทางด้านการบริหาร การศึกษา หรือการบริหารจัดการศึกษา หรือการบริหารและพัฒนาการศึกษา หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามคุณสมบัติแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามที่ระบุไว้ในเบื้องต้น จำนวน 5 คน มีรายชื่อดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด
วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เบญจมาภรณ์ เสนารัตน์
วุฒิการศึกษา ปร.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา)
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์
วุฒิการศึกษา ค.ด. (อุดมศึกษา)
4. ดร.เชษฐา คำคลอง
วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)
5. ดร.พิมพ์พิศา ชัชวพันธ์
วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)

(5) ปรับปรุงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

(6) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน

(7) หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .384 - .702

(8) นำแบบสอบถามข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกที่ผ่านเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .875

(9) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และฝากครูหรือเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนช่วยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการจัดส่งไป-กลับคืนทางไปรษณีย์

3.1.2.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การจัดการกระทำกับข้อมูล

- (1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- (2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

2) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การหาคุณภาพเครื่องมือ

(1.1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายค่า IOC ที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป แต่ถ้าได้ค่า IOC ต่ำกว่า .50 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง (Rovinelli and Hambleton, 1977) มีเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- | | | |
|-----|----|---|
| ให้ | 1 | เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ |
| | 0 | เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ |
| | -1 | เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ |

(1.2) การตรวจสอบอำนาจจำแนก (Discrimination Power) โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ซึ่งค่าอำนาจจำแนก มีค่าตั้งแต่ -1 ถึง 1 และค่าอำนาจจำแนกที่ใช้ได้ควรมีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไป (Best and Kahn, 1993) มีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

- | | | |
|-------------|-------------|----------------------|
| .40 ขึ้นไป | หมายความว่า | จำแนกได้ดีมาก |
| .30 - .39 | หมายความว่า | จำแนกได้ดี |
| .20 - .29 | หมายความว่า | จำแนกได้พอใช้ |
| ต่ำกว่า .19 | หมายความว่า | จำแนกไม่ดี ไม่ควรใช้ |

(1.3) การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability Analysis) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่น มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยิ่งใกล้ 1 ยิ่งมีความเชื่อมั่นสูง (Cronbach, 1951) มีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

- | | | |
|------------|-------------|---|
| .71 - 1.00 | หมายความว่า | ความเชื่อมั่นสูง |
| .41 - .70 | หมายความว่า | ความเชื่อมั่นปานกลาง |
| .21 - .40 | หมายความว่า | ความเชื่อมั่นต่ำ |
| .00 - .20 | หมายความว่า | ความเชื่อมั่นต่ำมาก/ไม่มีความเชื่อมั่นเลย |

(2) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

(2.1) วิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent) ของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(2.2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของข้อความถามภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยโดยใช้การเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า รายการข้อความนั้นมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า รายการข้อความนั้นมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า รายการข้อความนั้นมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า รายการข้อความนั้นมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า รายการข้อความนั้นมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

(3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

(3.1) ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) และค่า p-value จากการทดสอบแบบ Bartlett's Test Sphericity มีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

(3.1.1) ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ใช้พิจารณาข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ทั้งหมดว่า ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 และควรได้ค่ามากกว่า 0.5 ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (Kerlinger, 1986)

.80 ขึ้นไป หมายความว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับมากที่สุด

.70 - .79 หมายความว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับมาก

.60 - .69 หมายความว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับปานกลาง

.50 - .59 หมายความว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับน้อย

น้อยกว่า .05 หมายความว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์
องค์ประกอบ ควรตัดทิ้ง

(3.1.2) ค่า Bartlett's Test Sphericity ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ค่าความสัมพันธ์ดูในตาราง Correlation Matrix โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้นการวิเคราะห์ Bartlett's Test Sphericity ต้องมีค่า Chi-Square มาก ๆ แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และถ้ายอมรับสมมติฐาน H_1 คือมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 แสดงว่าตัวแปรที่นำมาศึกษามีความสัมพันธ์กันเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

(3.2) ค่าความร่วมกัน (Communalities) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด มีค่าอยู่ระหว่าง 0 กับ 1 ของตัวแปร ($0 < \text{Communalities} < 1$) ถ้าค่า Communalities = 0 แสดงว่าองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น ๆ ไม่สามารถอธิบายค่าความผันแปรของตัวแปรได้ แต่ถ้าค่า Communalities = 1 แสดงว่า องค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น ๆ สามารถอธิบายค่าความผันแปรของตัวแปรได้ทั้งหมด

(3.3) ค่าไอเกน (Eigenvalue) ต้องมีค่ามากกว่า 1

(3.4) ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) ต้องมีค่ามากกว่า 60%

(3.5) ตาราง Rotation Component Matrix เพื่อดูจำนวนองค์ประกอบและตัวแปรในองค์ประกอบจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังการหมุนแกนองค์ประกอบ เพื่อพิจารณาตัวแปรใด ควรอยู่ในองค์ประกอบใด พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า บวกหรือลบ .3

3.1.3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติที่ใช้ในการหาคุนภาพเครื่องมือ ได้แก่

(1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

(2) การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

(3) การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient)

2) สถิติพื้นฐาน ได้แก่

(1) ความถี่ (Frequency)

(2) ร้อยละ (Percent)

- (3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- (4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้แก่
 - (1) ค่า Kaiser – Miyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)
 - (2) ค่า Bartlett’s Test Sphericity
 - (3) ค่าความร่วมกัน (Communalities)
 - (4) ค่าไอเกน (Eigenvalue)
 - (5) ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)

3.1.3 การศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,352 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 18,816 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 264 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของ Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005) คือ กลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 20 เท่าของตัวแปร จากการศึกษาพบว่ามีจำนวน 13 ตัวแปร

2.2) สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ภูมิภาคเป็นหน่วยของการสุ่ม

2.3) กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาค และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากแบบไม่มีการใส่คืน (Sampling without Replacement) เพื่อให้ได้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 264 คน จาก 33 โรงเรียน ดังตาราง 14

ตาราง 14 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ภูมิภาค	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนหัวหน้า กลุ่มสาระฯ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนหัวหน้า กลุ่มสาระฯ
เหนือ	456	3,648	7	56
กลาง	635	5,080	10	80
ใต้	335	2,680	6	48
ตะวันออกเฉียงเหนือ	926	7,408	15	120
รวม	2,352	18,816	33	264

หมายเหตุ โรงเรียน 1 โรงเรียน มีครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ จำนวน 8 คน

3.1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง อายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามระดับพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

(1) นำข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมาสร้างข้อคำถาม โดยนำเอาข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่ามากกว่า บวกหรือลบ .3

(2) สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งตามตัวชี้วัดที่ได้จากการจัดกลุ่มของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Cultural Awareness) 2) การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation) และ 3) การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values)

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) 2) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และ 3) การให้เกียรติผู้อื่น (Respect)

องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision)

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) 3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

(3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และผู้วิจัยนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
- 3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง/ฝากครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน/จัดส่งไปรษณีย์

3.1.3.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) การจัดการกระทำกับข้อมูล
 - (1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
 - (2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

2) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

(1.1) วิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent) ของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(1.2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยโดยใช้การเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ Midpoint ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

(1.3) ค่าความเบ้ (Skewness)

การแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

การแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ขวา (ความเบ้มีค่าเป็นบวก) หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

(1.4) ค่าความโด่ง (Kurtosis)

ค่าความโด่งต่ำกว่าโค้งปกติ (ความโด่งมีค่าเป็นลบ) หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก

ค่าความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (ความโด่งมีค่าเป็นบวก) หมายความว่า องค์ประกอบในด้านนั้นมีการกระจายของข้อมูลน้อย

(2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(2.1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .30 (ยุทธ ไกรวรรณ, 2551)

(2.2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error : S.E.)

(2.3) ค่าอัตราส่วนวิกฤติ (Critical Ratio : C.R.) หรือค่า t หาค่าโดยการนำค่า Estimate / Standard Error

(2.4) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination : R^2)

(2.5) ค่าไคสแควร์ (Chi-square: χ^2) จะต้องมีค่า p-value มีค่ามากกว่า .05 จะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness of Fit) และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, B. M., 2001)

(2.6) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square Statistics : CMIN/df) ซึ่งค่า CMIN/df ต้องน้อยกว่า 3 และถ้าค่า CMIN/df ยิ่งมีค่าใกล้ 0 มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น (Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., 2010)

(2.7) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) แสดงขนาดของเศษส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยควรมีค่าน้อยกว่า .08 (Kline, R. B., 1998)

(2.8) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงสัดส่วนของค่า Observed Covariance ที่สามารถอธิบายได้โดยค่า Covariance ของโมเดล (Kline, R. B., 1998) ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ดังนั้น ค่า GFI ควรมีค่าสูงกว่า .90 จึงจะเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Kline, R. B., 1998; Byrne, B. M., 2001)

(2.9) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) ต้องมากกว่า 0.90 และถ้าค่า AGFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลนั้นยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นเท่านั้น (Byrne, B. M., 2001)

(2.10) ค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index: IFI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่สูงกว่า .90 แสดงถึงโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยิ่งเข้าใกล้ 1 จะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วย (Arbuckle, 1995)

(2.11) ค่าดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker-Lewis Index: TLI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าเกิดความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ค่า TLI ควรมีค่าสูงกว่า .90 (Schumacker, R. E., & Lomax, R. G., 2010)

(2.12) ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative of Fit Index: CFI) เป็นค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ดีขึ้นควรมีค่าสูงกว่า .90 จึงจะถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hu, L. T., & Bentler, 1999)

(2.13) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า .05 ถึงจะแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกัน (Stieger, 1990)

3.1.3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- (1) ความถี่ (Frequency)
- (2) ร้อยละ (Percent)
- (3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- (4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- (5) ความเบ้ (Skewness)
- (6) ความโด่ง (Kurtosis)

2) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่

- (1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square: χ^2)
- (2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square Statistics : CMIN/df)
- (3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)
- (4) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI)
- (5) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI)
- (6) ดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index: IFI)
- (7) ดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (Tucker-Lewis Index: TLI)
- (8) ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative of Fit Index: CFI)
- (9) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)

3.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.1 การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 8 คน ประกอบด้วย
คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ อาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำรา หรือมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีความสามารถในนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์จากการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย และมีความสามารถในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาคู จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีความสามารถในนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์จากการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย และมีความสามารถในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาคู จำนวน 1 คน

ผู้วิจัยได้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่ระบุไว้ในเบื้องต้น จำนวน 8 คน ดังนี้

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทศิริสิริ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ กรรมการบริหารหลักสูตรการศึกษา มหาลัยบัติต วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
- 5) ดร.ภัทรวรรณ นิลแก้ววรวิชัย รองศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
- 6) ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
- 7) ดร.สัมภาษณ์ คำผุย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยการเรียนรู้และพัฒนางค์กร 3S iSMART COACH & PLC Ins และประธานเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษา เครือข่ายที่ 12 ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
- 8) ดร. ศักดิ์ดี คำโส รองผู้อำนวยการโรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย

3.2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ลักษณะของเครื่องมือ

แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม (Guideline) และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

2) การสร้างเครื่องมือ

(1) ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม รูปแบบการพัฒนา วิธีการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และกระบวนการพัฒนา

(2) สรุปลงจากการศึกษา และนำมาสร้างเป็นประเด็นแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

(3) นำแนวคำถามในการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสม

(4) ผู้วิจัยจัดทำแนวข้อคำถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และนำไปใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม

3.2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

2) ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดหมายกำหนด วัน เวลา ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

3) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดเตรียมเอกสาร สถานที่ และ จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสนทนากลุ่ม อุปกรณ์การบันทึกเสียง และอุปกรณ์การบันทึกภาพ

3.2.1.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การจัดการกระทำกับข้อมูล

ตรวจสอบข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่มที่ Note taker จัดบันทึกไว้ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของแนวคำถาม

2) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มตามข้อแนวคำถาม และนำมาสรุป เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสรุปข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม

3.2.2 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.2.1 ผู้วิจัยนำแนวทางที่ได้จากขั้นตอนการออกแบบมาสร้างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.2.2 ดำเนินการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามองค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย

- 1) หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย ปัญหาและความสำคัญจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เป้าหมาย ประกอบด้วย ผลที่จะเกิดขึ้นหลังจากการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย สิ่งต้องการให้บรรลุผลในการใช้ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) ผู้เข้ารับการพัฒนา ประกอบด้วย กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมในการเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
- 5) ระยะเวลา ประกอบด้วย จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
- 6) ขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย Module ที่ใช้ในการพัฒนา
- 7) หลักการพัฒนา ประกอบด้วย รูปแบบการพัฒนา วิธีการพัฒนา และ กระบวนการพัฒนา
- 8) สื่อประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้
- 9) การวัดและการประเมิน ประกอบด้วย การประเมินพฤติกรรม และการประเมิน ปฏิบัติการ

3.2.2.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยของโปรแกรม

3.2.2.4 นำโปรแกรมที่สร้างเสร็จเรียบร้อยไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของโปรแกรม และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.2.5 ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินในขั้นตอนต่อไป

3.2.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 8 คน ประกอบด้วย คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา (ใช้ชุดเดิม)

3.2.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ประกอบด้วย 1) ชื่อ-สกุล ผู้ตอบแบบประเมิน 2) ตำแหน่งทางการบริหาร 3) ตำแหน่งทางวิชาการ 4) วุฒิการศึกษาสูงสุด/สาขา/คณะ/มหาวิทยาลัย/ประเทศ และ 5) สถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

(1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน

(2) สร้างแบบประเมินโดยการศึกษาองค์ประกอบโปรแกรม และ

กระบวนการพัฒนาเป็นกรอบการสร้างแบบประเมิน

(3) นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุง

ตามคำแนะนำ

(4) ผู้วิจัยจัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญต่อไป

3.2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดหมายกำหนด วัน เวลา ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ
- 3) ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดเตรียมเอกสาร สถานที่ และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ อุปกรณ์การบันทึกเสียง และอุปกรณ์การบันทึกภาพ

3.2.3.4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของคำตอบแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ และกำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

2) การวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการใช้การเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1) สถิติพื้นฐาน ได้แก่

(1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

(2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ (Implementation)

3.3.1.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 กลุ่มสาระ ของโรงเรียน ม่วงมิตรวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ซึ่งโรงเรียนมีความสนใจที่จะพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสมัครใจเข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

3.3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) แบบประเมินพฤติกรรม

1.1) ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะประเมินก่อนเข้าร่วมการพัฒนา และหลังเข้าร่วมการพัฒนา ใช้วิธีการการประเมิน แบบ 180 องศา โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ผู้เข้ารับการพัฒนา) ประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียน (ผู้บังคับบัญชา) และตัวแทนครูในแต่ละกลุ่มสาระ (เพื่อนร่วมงาน) ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

(1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินพฤติกรรม

(2) ศึกษากรอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

(3) สร้างแบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

(4) นำแบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

(5) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

2) แบบสอบถาม (Questionnaire)

2.1) ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

(1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจ

(2) สร้างแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

(4) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน จะประเมินก่อน และหลังการใช้โปรแกรม ซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนและตัวแทนครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

2) การสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะสอบถามหลังการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ให้ความคิดเห็น

3.3.1.4 การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

(1) การจัดการกระทำกับข้อมูล

(1.1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบประเมิน

(1.2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์

Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(1) การจัดทำกับข้อมูล

(1.1) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสอบถาม

(1.2) กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์

Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skewness	แทน	ค่าความเบ้
Kurtosis	แทน	ค่าความโด่ง
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าอัตราส่วนวิกฤติ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
df	แทน	ชั้นของความอิสระ Degrees of Freedom
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
CMIN/df	แทน	ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์
RMR	แทน	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
IFI	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น
TLI	แทน	ค่าดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล

CFI	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์
RMSEA	แทน	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า

4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน ดังนี้

ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม 2) องค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือ และการให้เกียรติผู้อื่น 3) องค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังตาราง 15

ตาราง 15 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมของ
พฤติกรรมป่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 ต่ำกว่า 30 ปี	17	3.54
1.2 30 – 40 ปี	83	17.29
1.3 41 – 50 ปี	118	24.59
1.4 50 ปี ขึ้นไป	262	54.58
รวม	480	100.00
2. ประสบการณ์ทำงาน		
2.1 ต่ำกว่า 10 ปี	39	8.13
2.2 10 – 20 ปี	148	30.83
2.3 20 ปี ขึ้นไป	293	61.04
รวม	480	100.00
3. ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		
3.1 ภาษาไทย	60	12.50
3.2 คณิตศาสตร์	60	12.50
3.3 วิทยาศาสตร์	60	12.50
3.4 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	60	12.50
3.5 สุขศึกษาและพลศึกษา	60	12.50
3.6 ศิลปะ	60	12.50
3.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี	60	12.50
3.8 ภาษาต่างประเทศ	60	12.50
รวม	480	100.00

จากตาราง 15 พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป และมี
ประสบการณ์ทำงาน 20 ปี ขึ้นไป และผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของ
พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ข้อความ	รหัส	\bar{X}	S.D.
1. การเข้าใจในภาษาของชนชาติต่าง ๆ	AL1	4.21	0.72
2. การเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ	AL2	4.27	0.77
3. การเข้าใจในขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ	AL3	4.20	0.83
4. การเห็นถึงความสำคัญของภาษาของชนชาติต่าง ๆ	AL4	4.34	0.69
5. การเห็นถึงความสำคัญของศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ	AL5	4.30	0.70
6. การเห็นถึงความสำคัญของขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ	AL6	4.32	0.71
7. การรับรู้บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง	AL7	4.50	0.59
8. การรับรู้บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง	AL8	4.40	0.64
9. การรับรู้บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง	AL9	4.40	0.64
10. การยอมรับบุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง	AL10	4.42	0.61
11. การยอมรับบุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง	AL11	4.37	0.66
12. การยอมรับบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง	AL12	4.33	0.64
13. การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่ต่างกััน	AL13	4.46	0.62
14. การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่ต่างกััน	AL14	4.21	0.74
15. การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการยึดถือ ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่ต่างกััน	AL15	4.25	0.74
16. การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่ใช้ภาษาใน การสื่อสารที่แตกต่าง	AL16	4.25	0.82

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ข้อความ	รหัส	\bar{X}	S.D.
17. การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่นับถือศาสนา ที่แตกต่าง	AL17	4.15	0.80
18. การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่มีการยึดถือ ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง	AL18	4.36	0.71
19. การให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน	AL19	4.51	0.61
20. การให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	AL20	4.56	0.63
21. การให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน	AL21	4.51	0.57
22. การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน	AL22	4.53	0.66
23. ความไว้วางใจเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน	AL23	4.54	0.62
24. การให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	AL24	4.62	0.61
25. การให้อภัยเพื่อแผ้วและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	AL25	4.57	0.60
26. การตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	AL26	4.56	0.57
27. ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	AL27	4.58	0.55
28. การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเพื่อนร่วมงานทำงานให้ ประสบความสำเร็จ	AL28	4.46	0.62
29. การสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น อย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	AL29	4.45	0.61
30. การพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	AL30	4.55	0.53
31. การให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน	AL31	4.61	0.49
32. การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน	AL32	4.53	0.55
33. การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	AL33	4.58	0.49
34. การไม่ดูถูกเพื่อนร่วมงาน	AL34	4.55	0.52
35. การไม่เหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน	AL35	4.55	0.51

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ข้อความ	รหัส	\bar{X}	S.D.
36. สามารถกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน	AL36	4.43	0.68
37. สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ทุกคนยอมรับร่วมกัน	AL37	4.25	0.76
38. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาเป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน	AL38	4.25	0.77
39. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	AL39	4.35	0.72
40. สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	AL40	4.27	0.71
41. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต	AL41	4.35	0.67
42. ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	AL42	4.41	0.64
43. ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	AL43	4.50	0.60
44. ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้มองเห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ	AL44	4.41	0.63
45. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	AL45	4.30	0.60
46. ความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์	AL46	4.28	0.63
47. ความสามารถในการใช้ช่องทางที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	AL47	4.38	0.62

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ข้อความ	รหัส	\bar{X}	S.D.
48. ความพยายามในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	AL48	4.46	0.64
49. ความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	AL49	4.29	0.71
50. ความมุ่งมั่นที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	AL50	4.44	0.66
51. ความทุ่มเทให้ทุกคนเห็นว่าท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	AL51	4.34	0.67
52. ความไม่ย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	AL53	4.39	0.66
53. ความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ที่จำเป็นได้	AL53	4.35	0.71
54. ความสามารถในการแยกแยะความรู้ที่จำเป็นได้	AL54	4.35	0.68
55. ความสามารถในการจำแนกความรู้ที่จำเป็นได้	AL55	4.35	0.71
56. ความสามารถในการกำหนดประเภทความรู้ที่จำเป็นได้	AL56	4.44	0.69
57. ความสามารถในการสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้	AL57	4.45	0.59
58. ความสามารถในการกลั่นกรองความรู้ที่จำเป็นได้	AL58	4.24	0.70
59. ความสามารถพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	AL59	4.33	0.71
60. ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้	AL60	4.32	0.72
61. ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากเพื่อนร่วมงานได้	AL61	4.40	0.69
62. ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของตนเองได้	AL62	4.35	0.70
63. ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเองได้	AL63	4.35	0.72

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ข้อความ	รหัส	\bar{X}	S.D.
64. ความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้	AL64	4.35	0.67
65. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษาได้	AL65	4.57	0.60
66. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้	AL66	4.59	0.60
67. ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้	AL67	4.55	0.63
68. ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้	AL68	4.44	0.68
69. ความสามารถในการวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่ และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้	AL69	4.57	0.56
70. ความสามารถในการวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่ และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้	AL70	4.58	0.59
71. ความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็น หมวดหมู่ได้	AL71	4.39	0.57
72. ความสามารถในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ได้	AL72	4.28	0.65
73. ความสามารถในการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม กับสถานศึกษา	AL73	4.47	0.58
74. สามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ สถานศึกษา	AL74	4.51	0.62
75. ความสามารถการนำความรู้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและ เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	AL75	4.49	0.56

จากตาราง 16 พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความภาวะผู้นำ
การปรับเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.15-4.62 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.49-0.77 ข้อความ

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกโดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน การให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้ ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

2.1 ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19857.849
	df	2775
	Sig.	.000

จากตาราง 17 พบว่า ค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าไคสแควร์ของเมตริกสหสัมพันธ์จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 19857.849 Significance เท่ากับ .000 แสดงว่า ข้อคำถามต่าง ๆ ในแบบสอบถามทั้ง 75 ข้อคำถาม มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีไกเซอร์-เมเยอร์-อัลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ครมมีค่ามากกว่า .5 ผลจากการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ .802 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมมาก

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

2.2 การวิเคราะห์ค่าความร่วมกัน ดังตาราง 18

ตาราง 18 ค่าความร่วมกัน (Communalities)

Communalities			Communalities			Communalities		
ข้อ คำถาม	initial	Extraction	ข้อ คำถาม	initial	Extraction	ข้อ คำถาม	initial	Extraction
AL1	1	0.576	AL26	1	0.623	AL51	1	0.657
AL2	1	0.586	AL27	1	0.710	AL53	1	0.620
AL3	1	0.507	AL28	1	0.663	AL53	1	0.764
AL4	1	0.614	AL29	1	0.664	AL54	1	0.617
AL5	1	0.561	AL30	1	0.682	AL55	1	0.714
AL6	1	0.613	AL31	1	0.588	AL56	1	0.697
AL7	1	0.595	AL32	1	0.575	AL57	1	0.558
AL8	1	0.667	AL33	1	0.552	AL58	1	0.629
AL9	1	0.692	AL34	1	0.428	AL59	1	0.681
AL10	1	0.642	AL35	1	0.519	AL60	1	0.855
AL11	1	0.610	AL36	1	0.693	AL61	1	0.572
AL12	1	0.651	AL37	1	0.637	AL62	1	0.454
AL13	1	0.529	AL38	1	0.662	AL63	1	0.770
AL14	1	0.621	AL39	1	0.675	AL64	1	0.516
AL15	1	0.637	AL40	1	0.521	AL65	1	0.736
AL16	1	0.699	AL41	1	0.452	AL66	1	0.852
AL17	1	0.668	AL42	1	0.520	AL67	1	0.662
AL18	1	0.633	AL43	1	0.435	AL68	1	0.488
AL19	1	0.644	AL44	1	0.783	AL69	1	0.596
AL20	1	0.779	AL45	1	0.502	AL70	1	0.789
AL21	1	0.676	AL46	1	0.548	AL71	1	0.612
AL22	1	0.544	AL47	1	0.741	AL72	1	0.540
AL23	1	0.740	AL48	1	0.706	AL73	1	0.614
AL24	1	0.640	AL49	1	0.583	AL74	1	0.439
AL25	1	0.677	AL50	1	0.691	AL75	1	0.546

จากตาราง 18 พบว่า ค่า Initial Communality เท่ากับ 1 ทุกข้อคำถาม แสดงว่าทุกข้อคำถามสามารถอธิบายค่าความผันแปรของตัวแปรได้ และจะเห็นได้ว่าค่า Extraction Communality ของข้อคำถาม หลังจากได้สกัดแล้ว มีค่าตั้งแต่ 0.428 - 0.789 ถือว่าแต่ละข้อคำถามสามารถวัดองค์ประกอบร่วมกันได้

2.3 การหาค่าความแปรปรวน Total Variance Explained ดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ ความแปรปรวนสะสม

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.823	9.098	9.098	6.823	9.098	9.098	4.692	6.256	6.256
2	5.237	6.982	16.080	5.237	6.982	16.080	4.620	6.160	12.416
3	5.188	6.917	22.997	5.188	6.917	22.997	4.081	5.441	17.857
4	4.490	5.986	28.983	4.490	5.986	28.983	3.928	5.238	23.094
5	3.907	5.209	34.192	3.907	5.209	34.192	3.786	5.048	28.142
6	3.709	4.946	39.138	3.709	4.946	39.138	3.629	4.839	32.981
7	3.334	4.445	43.582	3.334	4.445	43.582	3.521	4.695	37.676
8	3.031	4.042	47.624	3.031	4.042	47.624	3.393	4.524	42.201
9	2.847	3.796	51.420	2.847	3.796	51.420	3.386	4.515	46.715
10	2.444	3.259	54.679	2.444	3.259	54.679	3.305	4.406	51.122
11	2.398	3.198	57.876	2.398	3.198	57.876	3.207	4.277	55.398
12	2.046	2.729	60.605	2.046	2.729	60.605	2.701	3.601	58.999
13	1.473	1.964	62.569	1.473	1.964	62.569	2.677	3.570	62.569
14	0.982	1.309	63.878						
15	0.967	1.289	65.167						
16	0.928	1.237	66.404						
17	0.884	1.179	67.583						
18	0.858	1.144	68.728						
19	0.835	1.113	69.841						

ตาราง 19 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ ความแปรปรวนสะสม (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
20	0.807	1.076	70.917						
21	0.776	1.035	71.952						
22	0.762	1.017	72.969						
23	0.727	0.969	73.938						
24	0.716	0.955	74.893						
25	0.697	0.929	75.822						
26	0.683	0.911	76.733						
27	0.673	0.898	77.631						
28	0.642	0.855	78.486						
29	0.630	0.840	79.327						
30	0.616	0.822	80.148						
31	0.606	0.808	80.957						
32	0.584	0.778	81.735						
33	0.568	0.757	82.492						
34	0.562	0.750	83.242						
35	0.532	0.709	83.951						
36	0.522	0.696	84.647						
37	0.521	0.695	85.342						
38	0.502	0.670	86.012						
39	0.478	0.638	86.649						
40	0.461	0.615	87.264						
41	0.447	0.595	87.860						
42	0.440	0.586	88.446						
43	0.422	0.563	89.008						
44	0.417	0.556	89.565						
45	0.408	0.544	90.109						
46	0.400	0.534	90.642						

ตาราง 19 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ ความแปรปรวนสะสม (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
47	0.388	0.517	91.160						
48	0.383	0.511	91.670						
49	0.370	0.494	92.164						
50	0.359	0.479	92.643						
51	0.349	0.466	93.109						
52	0.339	0.453	93.561						
53	0.332	0.443	94.004						
54	0.326	0.434	94.438						
55	0.320	0.427	94.865						
56	0.313	0.417	95.282						
57	0.302	0.403	95.685						
58	0.280	0.374	96.059						
59	0.271	0.362	96.421						
60	0.264	0.352	96.773						
61	0.254	0.339	97.112						
62	0.240	0.319	97.431						
63	0.238	0.317	97.748						
64	0.225	0.300	98.048						
65	0.212	0.283	98.331						
66	0.205	0.273	98.604						
67	0.200	0.266	98.871						
68	0.183	0.245	99.115						
69	0.181	0.241	99.356						
70	0.156	0.208	99.564						
71	0.104	0.138	99.703						
72	0.088	0.118	99.820						
73	0.057	0.076	99.897						

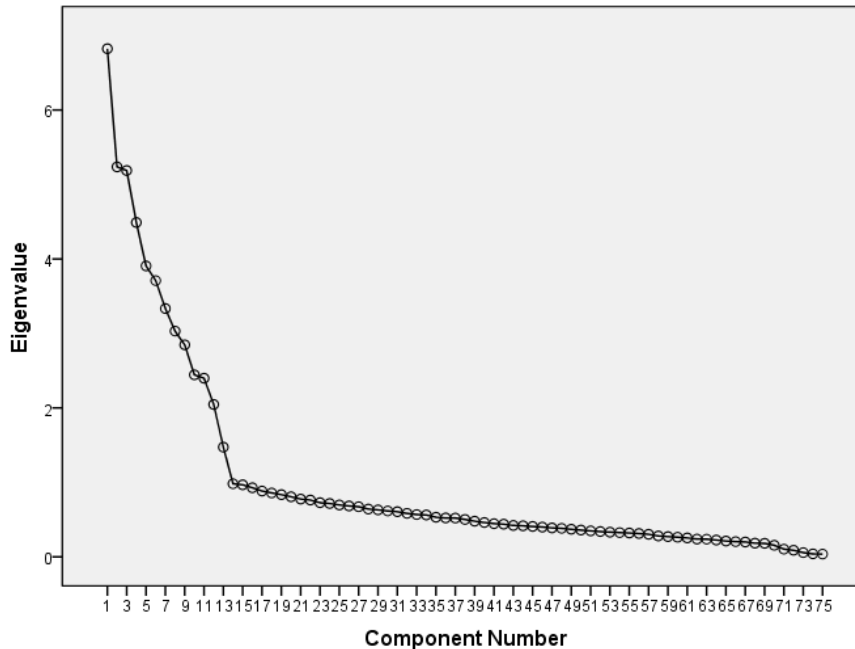
ตาราง 19 ค่าไอเกน (Eigenvalue) ค่าเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน และค่าเปอร์เซ็นต์ ความแปรปรวนสะสม (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
74	0.040	0.053	99.950						
75	0.037	0.050	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตาราง 19 พบว่า สามารถจำแนกตัวชี้วัดได้ จำนวน 13 ตัวชี้วัด ซึ่งทุกตัวชี้วัดมีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1 และร้อยละความแปรปรวนสะสมของทั้ง 13 ตัวชี้วัดเท่ากับ 62.569 เมื่อนำ Eigenvalues มาทำการพล็อตกราฟ จะได้ภาพ Scree Plot ดังภาพประกอบ 9

Scree Plot



ภาพประกอบ 9 กราฟ Scree Plot

จากภาพประกอบ 9 เป็นภาพ Scree Plot เป็นกราฟที่พล็อตค่า Eigenvalues ของแต่ละตัวชี้วัด โดยเรียงจากมากไปหาน้อย เพื่อให้ประกอบการพิจารณาว่าควรมีกี่ตัวชี้วัด โดยพิจารณาจาก

ตาราง 20 ค่า Rotated Component Matrix^a (ต่อ)

ตัวแปร	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
AL64											0.701		
AL62											0.656		
AL32												0.734	
AL31												0.728	
AL33												0.716	
AL35												0.703	
AL34												0.632	
AL72													0.714
AL71													0.697
AL73													0.668
AL75													0.637
AL74													0.615

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a

a. Rotation converged in 6 iterations.

จากตาราง 20 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL53 AL55 AL56 AL59 AL58 AL54 AL57 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การแสวงหาความรู้ ตัวชี้วัดที่ 2 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL20 AL23 AL25 AL21 AL24 AL19 AL22 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ ตัวชี้วัดที่ 3 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL66 AL70 AL65 AL67 AL69 AL68 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การแบ่งปันความรู้ ตัวชี้วัดที่ 4 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL9 AL12 AL8 AL11 AL10 AL7 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตัวชี้วัดที่ 5 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL16 AL17 AL18 AL15 AL14 AL13 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม ตัวชี้วัดที่ 6 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL36 AL38 AL39 AL37 AL40 AL41 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่ 7 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL44 AL47 AL46 AL42 AL45 AL43 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่ 8 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL4 AL6 AL1 AL5 AL2 AL3 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม ตัวชี้วัดที่ 9 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL27 AL30 AL28 AL29 AL26 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชี้วัดนี้ว่า การสร้างความร่วมมือ ตัวชี้วัดที่ 10 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL48 AL50 AL51 AL52 AL49 ซึ่งจะตั้ง

ข้อตัวชีวิตนี้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตัวชีวิตที่ 11 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL60 AL63 AL61 AL64 AL62 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชีวิตนี้ว่า การสร้างองค์ความรู้ ตัวชีวิตที่ 12 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL32 AL31 AL33 AL35 AL34 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชีวิตนี้ว่า การให้เกียรติผู้อื่น ตัวชีวิตที่ 13 เป็นการรวมกันของข้อคำถาม AL72 AL71 AL73 AL75 AL74 ซึ่งจะตั้งชื่อตัวชีวิตนี้ว่า การประยุกต์ใช้ความรู้

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 21

ตาราง 21 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 ต่ำกว่า 30 ปี	2	0.76
1.2 30 – 40 ปี	39	14.77
1.3 41 – 50 ปี	87	32.95
1.4 50 ปี ขึ้นไป	136	51.52
รวม	264	100.00
2. ประสบการณ์ทำงาน		
2.1 ต่ำกว่า 10 ปี	5	1.89
2.2 10 – 20 ปี	76	28.79
2.3 20 ปี ขึ้นไป	183	69.32
รวม	264	100.00

ตาราง 21 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		
3.1 ภาษาไทย	33	12.50
3.2 คณิตศาสตร์	33	12.50
3.3 วิทยาศาสตร์	33	12.50
3.4 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	33	12.50
3.5 สุขศึกษาและพลศึกษา	33	12.50
3.6 ศิลปะ	33	12.50
3.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี	33	12.50
3.8 ภาษาต่างประเทศ	33	12.50
รวม	264	100.00

จากตาราง 21 พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงาน 20 ปี ขึ้นไป และผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโด่ง และค่าความเบ้ของตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 22

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	\bar{X}	S.D.	Skewness	Kurtosis
1. องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม				
1.1 การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม	3.95	0.58	-0.46	0.10
1.2 การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.38	0.58	-1.44	2.73
1.3 การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม	4.38	0.59	-0.96	1.06

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบ	\bar{X}	S.D.	Skewness	Kurtosis
2. องค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว				
2.1 การมีมนุษยสัมพันธ์	4.28	0.53	-0.18	-0.99
2.2 การสร้างความร่วมมือ	3.97	0.61	-0.29	-0.28
2.3 การให้เกียรติผู้อื่น	4.22	0.63	-0.81	0.28
3. องค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม				
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์	3.97	0.78	0.04	-1.06
3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	3.68	0.57	0.39	-0.39
3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	4.06	0.66	0.15	-1.10
4. องค์ประกอบการจัดการความรู้				
4.1 การแสวงหาความรู้	4.45	0.45	-0.49	-0.36
4.2 การสร้างองค์ความรู้	4.32	0.60	-0.93	0.82
4.3 การแบ่งปันความรู้	4.27	0.64	-0.90	0.92
4.4 การประยุกต์ใช้ความรู้	4.11	0.74	-0.79	0.05
โดยรวม	4.16	0.61	-0.51	0.14

จากตาราง 22 พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวดี เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) ของตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเป็นลบ แสดงว่าหัวหน้ากลุ่มสาระส่วนใหญ่มีระดับพฤติกรรมการปฏิบัติสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวชี้วัด พบว่า มีค่าเป็นบวกและเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรแต่ละตัวมีทั้งตัวแปรที่มีการกระจายของข้อมูลมากและมีการกระจายของข้อมูลน้อย กล่าวคือ ตัวแปรที่มีค่าความโด่งเป็นลบแสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายมาก ส่วนตัวแปรที่มีค่าความโด่งเป็นบวกแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2.1 ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ดังตาราง 23

ตาราง 23 ค่า KMO and Bartlett's Test ของแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14513.792
	df	2775
	Sig.	.000

จากตาราง 23 พบว่า ค่า Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าไคสแควร์ของเมตริกสหสัมพันธ์จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 14513.792 Significance เท่ากับ .000 แสดงว่า ข้อคำถามต่าง ๆ ในแบบสอบถามทั้ง 75 ข้อคำถามมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีไคเซอร์-เมเยอร์-อัลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ควรมีค่ามากกว่า .5 ผลจากการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ .814 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมมาก

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก ดังตาราง 24 และการสร้างโมเดลดังภาพประกอบ 10

พหุ ประถม โท ชีวะ

ตาราง 24 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก

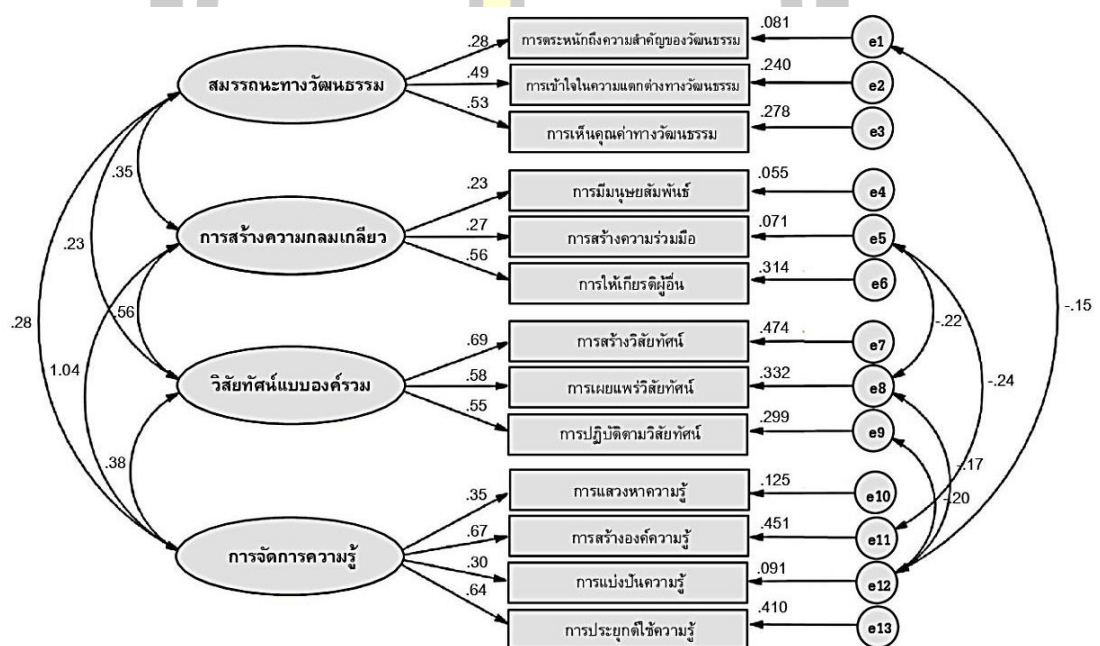
ตัวชี้วัด	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	T	R ²
1. องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม				
1.1 การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม	.28	***	***	.081
1.2 การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม	.49	.695	2.487*	.240
1.3 การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม	.53	.767	2.434*	.278
2. องค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว				
2.1 การมีมนุษยสัมพันธ์	.23	***	***	.055
2.2 การสร้างความร่วมมือ	.27	.516	2.522*	.071
2.3 การให้เกียรติผู้อื่น	.56	.866	3.254*	.314
3. องค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์กรรวม				
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์	.69	***	***	.474
3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์	.58	.110	5.668*	.332
3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	.55	.122	5.569*	.299
4. องค์ประกอบการจัดการความรู้				
4.1 การแสวงหาความรู้	.35	***	***	.125
4.2 การสร้างองค์ความรู้	.67	.555	4.574*	.451
4.3 การแบ่งปันความรู้	.30	.360	3.354*	.091
4.4 การประยุกต์ใช้ความรู้	.64	.649	4.598*	.410

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** โปรแกรมไม่รายงานพารามิเตอร์บังคับบนเส้นนี้

จากตาราง 24 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าเป็นบวก ซึ่งมีค่าตั้งแต่ .23 - .69 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1.1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม 1.2) การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 1.3) การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .28 - .53 องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความกลมเกลียว ประกอบด้วย 2.1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2.2) การสร้างความร่วมมือ และ

2.3) การให้เกียรติผู้อื่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .23 - .56 องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 3.1) การสร้างวิสัยทัศน์ 3.2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3.3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .55 - .69 และองค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4.1) การแสวงหาความรู้ 4.2) การสร้างองค์ความรู้ 4.3) การแบ่งปันความรู้ และ 4.4) การประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .30 - .67 และแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) อยู่ระหว่าง .055 - .474 แสดงว่าทั้ง 13 ตัวแปร สามารถวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ ดังภาพประกอบ 10



Chi-Square = 70.404, df = 54, p-value = .066, CMIN/DF = 1.304, RMR = .017,
 GFI = .962, AGFI = .935, IFI = .958, TLI = .935, CFI = .955, RMSEA = .034

ภาพประกอบ 10 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพประกอบ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไคสแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 70.404 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 54

ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .066 นั้นหมายถึง ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .017 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ .962 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .935 ค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (IFI) เท่ากับ .958 ค่าดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) เท่ากับ .935 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ .955 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ .034

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 25-26 และภาพประกอบ 11

ตาราง 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

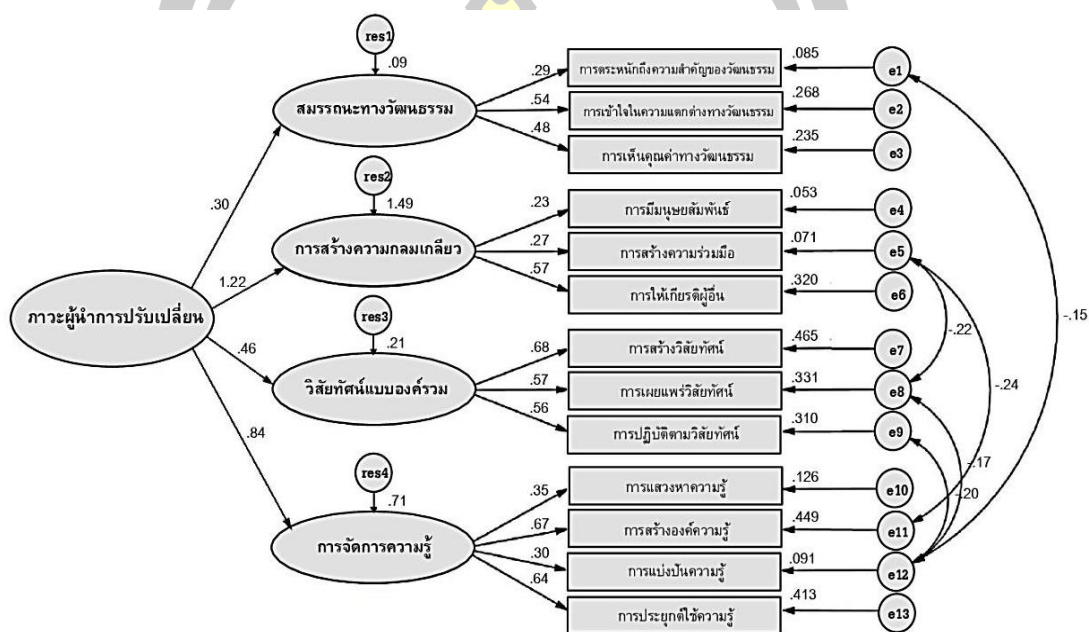
องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	T	R ²
1. สมรรถนะทางวัฒนธรรม	.30	***	***	.092
2. การสร้างความกลมเกลียว	1.22	1.658	1.754*	1.488
3. วิสัยทัศน์แบบองค์รวม	.46	2.422	1.933*	.209
4. การจัดการความรู้	.84	1.360	1.911*	.710

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** โปรแกรมไม่รายงานพารามิเตอร์บังคับบนเส้นนี้

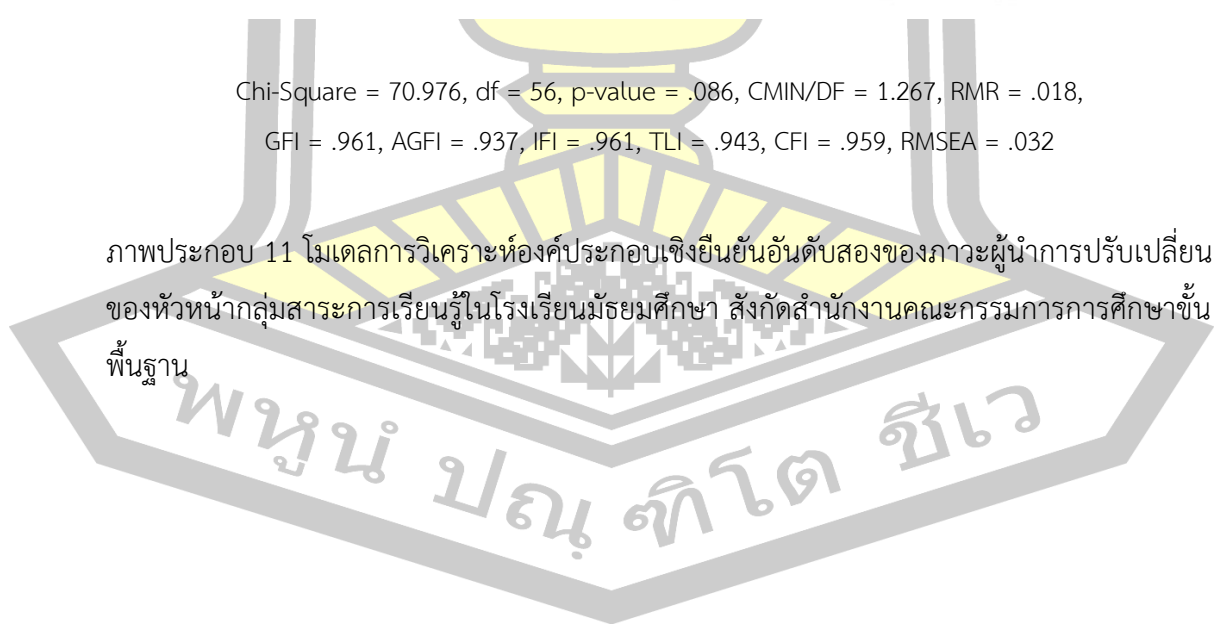
จากตาราง 25 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบมีค่าเป็นบวก ซึ่งมีค่าตั้งแต่ .30 – 1.22 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพิจารณาถึงภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การสร้างความกลมเกลียว มีค่าน้ำหนักมากที่สุดเท่ากับ 1.22 รองลงมา ได้แก่ การจัดการความรู้ มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ .84 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ .46 และสมรรถนะทางวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ .30 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) อยู่ระหว่าง .092 - 1.488 เมื่อพิจารณาระดับของความสำคัญ

รายองค์ประกอบ พบว่า การสร้างความกลมเกลียวมีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การจัดการความรู้ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และสมรรถนะทางวัฒนธรรม ตามลำดับ ดังนั้นแสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถวัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนและยืนยันโมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดไว้



Chi-Square = 70.976, df = 56, p-value = .086, CMIN/DF = 1.267, RMR = .018,
 GFI = .961, AGFI = .937, IFI = .961, TLI = .943, CFI = .959, RMSEA = .032

ภาพประกอบ 11 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ตาราง 26 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัด ความกลมกลืน	เกณฑ์	ผลการ วิเคราะห์	ผลการ พิจารณา
p-value	มากกว่า .05 (Byrne, 2001)	.086	ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF	น้อยกว่า 3.00 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010)	1.267	ผ่านเกณฑ์
RMR	น้อยกว่า .08 (Kline, 1998)	.018	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า .90 (Kline, 1998; Byrne, 2001)	.961	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า .90 (Byrne, 2001)	.937	ผ่านเกณฑ์
IFI	มากกว่า .90 (Arbuckle, 1995)	.961	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า .90 (Schumacker & Lomax, 2010)	.943	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า .90 (Hu & Bentler, 1999)	.959	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .05 (Steiger, 1990)	.032	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 26 และภาพประกอบ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไคสแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 70.976 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 56 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .086 นั้นหมายถึง ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .018 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ .961 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .937 ค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น (IFI) เท่ากับ .961 ค่าดัชนีที่แสดงการยอมรับของโมเดล (TLI) เท่ากับ .943 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ .959 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ .032

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ผลการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพดังนี้

1. องค์ประกอบโปรแกรม

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นองค์ประกอบโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะต้องประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) ผู้เข้ารับการพัฒนา 5) ระยะเวลา 6) ขอบข่ายเนื้อหา 7) หลักการพัฒนา 8) สื่อประกอบการพัฒนา และ 9) การวัดและการประเมิน ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“... หัวข้อแรกของโปรแกรมที่ดีควรเริ่มจากหลักการและเหตุผลในการพัฒนา เพราะเป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการที่ต้องจัดพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนขึ้นในโรงเรียน เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมให้การทำงานของครูดีขึ้นอย่างไรบ้าง ...”

“... ควรมีเป้าหมายของโปรแกรมในการพัฒนาให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่สนใจจะพัฒนาทราบผลที่จะได้รับหลังการพัฒนาเสร็จสิ้น ...”

“... ควรแจ้งกลุ่มที่เหมาะสมที่จะเข้ารับการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด เนื้อหา หรือเรื่องที่ใช้พัฒนา และรูปแบบวิธีการพัฒนาให้เห็นอย่างชัดเจน ...”

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นตรงกันว่าควรใช้รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 Learning Model ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“... ในปัจจุบันนี้การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการพัฒนาที่หลากหลายและสามารถทำได้จริง จึงเสนอให้การพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนนี้ ใช้หลักการ 70:20:10 เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาครู ...”

“... รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 Learning Model จะประกอบด้วย 70% คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) 20% คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) และ 10% คือ การเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses) ...”

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น มีวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การติดตามผู้บริหาร การประชุมกลุ่มย่อย (PLC) สภากาแพ การศึกษาดูงาน และอื่น ๆ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“... วิธีการพัฒนาทั่ว ๆ ไป ก็จะมีการจัดฝึกอบรม หรือสัมมนา เพื่อให้ความรู้กับผู้เข้ารับการพัฒนา ...”

“... ควรมีวิธีการพัฒนาที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม หรือสัมมนา อาจจะให้เอกสาร หรือสื่อหนังสือที่มีออนไลน์ เพื่อให้ผู้ที่พัฒนาศึกษาหรือสืบค้นข้อมูลในการพัฒนาตนเองได้ ...”

“... การติดตามหรือการสังเกตผู้บริหาร เป็นวิธีที่น่าสนใจที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้สมบูรณ์แบบ เพราะครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องได้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารว่าผู้บริหารมีการบริหารจัดการงานอย่างไรบ้าง และการติดตามผู้บริหารก็สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย ...”

“... ถ้าจะใช้วิธีการติดตามผู้บริหาร จะต้องสังเกตผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจริงๆ ไม่ใช่ดูผู้นำที่ใช้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล ควรติดตามผู้นำที่มีวิธีการทำงานที่ดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ...”

“... ยุคนี้นิยมใช้วิธีการพัฒนา โดยการจัด PLC ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีนี้ตอบโจทย์ของหลักการพัฒนาแบบ 20% ที่เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ...”

“... การสร้างความกลมเกลียว ควรใช้วิธีการจัดกิจกรรมสภากาแพ อย่างน้อยเดือนละ 1-2 ครั้ง ก็เป็นวิธีที่น่าสนใจวิธีหนึ่ง”

“... ในเรื่องของสมรรถนะทางวัฒนธรรม ที่ต้องรับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสำคัญ และยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะใช้วิธีการศึกษาดูงาน แล้วมีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างกัน ...”

“... ในแต่ละวิธีการจะต้องมีกิจกรรมย่อย ๆ ผู้วิจัยลองไปดีไซน์ดูว่าในแต่ละวิธีการที่ผู้ทรง
ได้เสนอแนะนำนั้น ต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง เช่น การฝึกอบรม มีกิจกรรมฟังบรรยาย กิจกรรมกลุ่ม มี
การระดมความคิด เป็นต้น ...”

4. ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นระยะเวลาในการพัฒนา
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่าควรใช้ระยะเวลา
ประมาณ 120 ชั่วโมง ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“... ระยะเวลาในการฝึกอบรม ควรอบรมไม่เกิน 2 วัน ถ้ามากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา
รู้สึกเบื่อ และไม่สนใจได้ ...”

“... ระยะเวลาเราก็กำหนดตามสัดส่วนรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 ...”

“... เช่น ถ้า 10% ที่เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตร มีการฝึกอบรม และการศึกษาด้วยตนเอง
ใช้เวลา 10 ชั่วโมง แล้วกิจกรรมที่อยู่ภายใต้ 20% ก็จะใช้เวลา 20 ชั่วโมง และส่วนกิจกรรมใน 70%
ก็จะใช้เวลา 70 ชั่วโมง รวมแล้วก็จะได้ 100 ชั่วโมง ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องกำหนดเวลาของ 10% ให้ได้
ก่อน ทั้งนี้ทั้งนั้นเวลาสามารถยืดหยุ่นได้ ...”

“... ถ้าเรากำหนดอบรมสัก 8 ชั่วโมง ศึกษาด้วยตนเอง 4 ชั่วโมง ได้ใหม่ ก็จะรวมเป็น 12
ชั่วโมง อันนี้ก็จะเป็นเวลาของรูปแบบ 10% ส่วน 70 กับ 20 นั้น ผู้วิจัยศึกษาวิธีการเพิ่มเติมแล้วก็ลอง
ใส่เวลาแล้วคุยกับท่านอาจารย์ที่ปรึกษาดูว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ...”

“... ตอนนี้อยู่วิจัยก็จะใช้เวลาของ 10% 12 ชั่วโมง แล้ว ส่วน 20% ก็จะเป็น 24 ชั่วโมง และ
อีก 70% เป็น 84 ชั่วโมง รวมแล้วก็จะใช้เวลา 120 ชั่วโมง ...”

“... ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้ 120 ชั่วโมง ในการพัฒนา คิดว่ากำลังดี ไม่มาก
ไม่น้อยเกินไป ...”

5. การวัดและการประเมิน

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นการวัดและการประเมิน
ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นตรงกันว่า จะต้องมีการประเมินพฤติกรรม โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรม
ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ก่อนและหลังการพัฒนา และการประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง โดยใช้
แบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรม ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“... การประเมินผลที่ดีจะต้องมีการประเมินที่หลากหลาย เช่น มีการประเมินพฤติกรรม
ก่อนและหลังการพัฒนา ลักษณะนี้จะเป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าพัฒนาแล้ว
มีภาวะผู้นำมากขึ้นหรือไม่ และการประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น สามารถเป็นการ
ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งการประเมินเหล่านี้จะทำให้ผู้วิจัยได้รู้ว่าโปรแกรมที่นำไปใช้มี
ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ...”

“... การสร้างเครื่องมือการประเมินจะต้องสร้างข้อคำถามที่ผู้ประเมินอ่านแล้วเข้าใจง่าย ประเมินได้ เช่น การประเมินพฤติกรรมอาจจะใช้ 5 เสมอ 4 บ่อยๆ 3 บางครั้ง 2 นานๆ ครั้ง และ 1 ไม่เคย หรือ อาจจะใช้แบบ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยลองพิจารณาดูว่า ประเมินแบบไหนจึงจะเหมาะสม ...”

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 27

ตาราง 27 สรุปประเด็นข้อค้นพบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนากลุ่ม	สรุปข้อค้นพบ
1. องค์ประกอบโปรแกรม	1) หลักการและเหตุผล 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) ผู้เข้ารับการพัฒนา 5) ระยะเวลา 6) ขอบข่ายเนื้อหา 7) หลักการพัฒนา 8) สื่อประกอบการพัฒนา และ 9) การวัดและการประเมิน
2. รูปแบบการพัฒนา	ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 - 70% คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) - 20% คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) - 10% คือ การเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses)
3. วิธีการพัฒนา	ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การติดตามผู้บริหาร การประชุมกลุ่มย่อย (PLC) สภาฯ การศึกษาดูงาน
4. ระยะเวลา	120 ชั่วโมง
5. การวัดและการประเมิน	- การประเมินพฤติกรรม โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ก่อนและหลังการพัฒนา - การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบโปรแกรม
ดังนี้

1) หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนมาก โดยเฉพาะครูที่
ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสมัยใหม่นี้ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
บทบาทที่เคยแค่ทำหน้าที่บริหารจัดการและสั่งการ เพื่อให้ทีมงานดำเนินการตามเป้าหมายนั้นไม่
เพียงพออีกต่อไปแล้ว ดังนั้นครูหัวหน้ากลุ่มสาระในปัจจุบันนี้จะต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดย
การปรับตัวเองมาเป็นผู้นำเพื่อการปฏิรูป ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และสามารถ
ปรับพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและ
แรงจูงใจบุคลากรได้ดี ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม สามารถปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะ
การเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ได้ เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต อย่างไรก็ตามครู
หัวหน้ากลุ่มสาระต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจและเปิดรับ
ประสบการณ์ใหม่ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาด มีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญ
ปัญหาใหม่ที่ท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2) เป้าหมาย

เพื่อให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีภาวะผู้นำการ
ปรับเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดบทบาทของการสร้างความกลมเกลียว ประสานความร่วมมือกับบุคลากรและ
ผู้เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ ปรับปรุงการทำงานด้วยการมีวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องและ
ยอมรับซึ่งกันละกัน มุ่งมั่นขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายแห่งความเจริญและความสำเร็จของ
สถานศึกษาด้วยความมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มี
ประสิทธิภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกต่อไป

3) วัตถุประสงค์

- 3.1) เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในองค์กร
- 3.2) เพื่อเป็นการเสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3.3) เพื่อเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาด้านของการมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างความกลมเกลียว การมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และการจัดการความรู้
- 3.4) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคต่างๆ ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงทันต่ออย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจนเป็นรูปธรรม

4) ผู้เข้ารับการพัฒนา

ครู ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) ระยะเวลา

จำนวน 120 ชั่วโมง

6) ขอบข่ายเนื้อหา

เรื่องที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

เรื่องที่ 2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

เรื่องที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

เรื่องที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

7) หลักการพัฒนา

7.1) รูปแบบการพัฒนา

ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ดังนี้
70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience)

20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)

10% เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses)

7.2) วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ยึดตามรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน 70% ใช้ระยะเวลา 84 ชั่วโมง
 มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน [24 ชั่วโมง (3 วัน)] การมอบหมายโครงการ [40 ชั่วโมง] และ
 การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร [20 ชั่วโมง]

การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% ใช้ระยะเวลา 24 ชั่วโมง มีวิธีการพัฒนา
 ได้แก่ การเยี่ยมชมภายในโรงเรียน [6 ชั่วโมง] การเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน [6 ชั่วโมง] สภากาแฟ
 [4 ชั่วโมง] และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
 [8 ชั่วโมง]

การเรียนรู้จากหลักสูตร 10% ใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมง มีวิธีการพัฒนา
 ได้แก่ การฝึกอบรม [8 ชั่วโมง] และการเรียนรู้ด้วยตนเอง [4 ชั่วโมง]

7.3) กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการ

พัฒนา

1) ผู้วิจัยนัดหมายผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ใช้โปรแกรมการพัฒนา

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

2) ผู้วิจัยเข้าพบปะพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจ

เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และชี้แจงเป้าหมายที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดขึ้น

3) ร่วมกันกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการ

พัฒนา

4) ทำการศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เป็นผู้

เข้ารับการพัฒนา โดยการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนและตัวแทนครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

5) แจ้งผลการประเมินให้ทางโรงเรียนทราบ เพื่อวางแผนพัฒนา

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการพัฒนา

1) ผู้วิจัยประสานงานกับผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยน

2) ผู้วิจัยและผู้บริหารพบปะพูดคุยกับผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจในการเข้ารับการพัฒนาระยะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยทำการชี้แจงรูปแบบการพัฒนา วิธีการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) ร่วมกันวางแผนดำเนินการในการพัฒนาให้เหมาะสมและครอบคลุม เช่น การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในจัดกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของโรงเรียน และการกำหนดผู้กำกับติดตามการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งมอบหมายให้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา

4) จัดเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ ทดลองใช้สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 4 Module

ดังนี้

Module 1 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

Module 2 ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

Module 3 ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

Module 4 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เริ่มพัฒนาโดยใช้หลักการ 10% เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses) ด้วยวิธีการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนก่อนเป็นเบื้องต้น โดยนำวิทยากรที่มากด้วยประสบการณ์มาพัฒนา และส่วนวิธีการในการศึกษาด้วยตนเองให้ผู้เข้ารับการพัฒนาหาเวลาที่เหมาะสม ศึกษาค้นคว้าบทความ/เอกสาร หนังสือ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นใช้หลักการ 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) และใช้หลักการ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) ซึ่งใน 2 หลักการนี้พัฒนาควบคู่กันไปและให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

1) ประเมินก่อนการพัฒนา

ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

2) ประเมินระหว่างการพัฒนา

ประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม

ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประเมินใบงาน

ประเมินผลการรายงานผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ประเมินการถอดบทเรียน (AAR) จากการศึกษาดูงาน

ประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม

ประเมินเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง

ประเมินโครงการพิเศษที่จัดทำขึ้น

3) ประเมินหลังการพัฒนา

ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

เกณฑ์การประเมิน

- 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะได้รับการประเมินก่อน-หลังการพัฒนา และมีผลการประเมินหลังการพัฒนาลูกกว่าก่อนการพัฒนา
- 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาที่กำหนด
- 3) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างการพัฒนา และปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของระยะเวลาที่กำหนด
- 4) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องจัดทำเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเองและมีระยะเวลาในการศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง
- 5) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องทำโครงการอย่างน้อยจำนวน 1 โครงการที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือระบบการทำงานของสถานศึกษาได้จริง

หมายเหตุ ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน ข้อที่ 1- 5 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

8) สื่อประกอบการพัฒนา

8.1) เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

8.2) การนำเสนอและสื่อสารข้อมูลสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์

การนำเสนอแบบ Slide Presentation โดยใช้โปรแกรม Microsoft

Power Point

การนำเสนอแบบ Web Page

8.3) กรณีศึกษา

8.4) ภาพและแผ่นตัวต่อ Tangram

9) การวัดและการประเมิน

9.1) การประเมินพฤติกรรม โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา

9.2) การประเมินปฏิบัติการตอบสนอง โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 28

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการและเหตุผล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
2. เป้าหมาย	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
3. วัตถุประสงค์	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
4. ผู้เข้ารับการพัฒนา	4.86	0.38	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
5. ระยะเวลา	4.29	0.49	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
6. ขอบข่ายเนื้อหา	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
7. หลักการพัฒนา						
7.1 รูปแบบการพัฒนา	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
7.2 วิธีการพัฒนา	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก
7.3 กระบวนการพัฒนา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
8. สื่อประกอบการพัฒนา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
9. การวัดและการประเมิน	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.57	0.51	มากที่สุด	4.61	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ และได้ทำการประเมินผลการพัฒนา โดยมีกระบวนการในการประเมิน ประกอบด้วย 1) การประเมินภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา และ 2) การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา

การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนและตัวแทนครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ผลการประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตาราง 29-30

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม	3.33	0.65	ปานกลาง	3.61	0.67	มาก
2. ด้านการสร้างความกลมเกลียว	3.55	0.64	มาก	3.75	0.63	มาก
3. ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม	3.41	0.54	ปานกลาง	3.63	0.64	มาก
4. ด้านการจัดการความรู้	3.38	0.53	ปานกลาง	3.50	0.53	ปานกลาง
โดยรวม	3.42	0.59	ปานกลาง	3.62	0.62	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านการจัดการความรู้ และด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ตามลำดับ และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการ

สร้างความกลมเกลียว ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม						
1. รู้จักให้ความสำคัญในด้านของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี ต่างๆ	3.12	0.70	ปานกลาง	3.47	0.62	ปานกลาง
2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข	3.47	0.62	ปานกลาง	3.71	0.69	มาก
3. ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจ	3.41	0.62	ปานกลาง	3.65	0.70	มาก
ด้านการสร้างความกลมเกลียว						
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.41	0.71	ปานกลาง	3.76	0.66	มาก
5. สามารถทำงานเป็นที่ร่วมกันกับบุคคลอื่นได้	3.71	0.69	มาก	3.82	0.73	มาก
6. รู้จักให้เกียรติผู้อื่น	3.53	0.51	มาก	3.65	0.49	มาก
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม						
7. มีมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนที่หลากหลาย	3.41	0.62	ปานกลาง	3.65	0.61	มาก
8. มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี	3.35	0.49	ปานกลาง	3.59	0.71	มาก
9. สามารถบริหารเวลา และจัดการงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	3.47	0.51	ปานกลาง	3.65	0.61	มาก

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการจัดการความรู้						
10. เป็นคนที่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.24	0.44	ปานกลาง	3.41	0.62	ปานกลาง
11. มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้	3.35	0.49	ปานกลาง	3.47	0.51	ปานกลาง
12. รู้จักที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือค้นพบมาเองให้กับผู้อื่นได้	3.65	0.61	มาก	3.65	0.49	มาก
13. สามารถนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	3.29	0.59	ปานกลาง	3.47	0.51	ปานกลาง
โดยรวม	3.42	0.59	ปานกลาง	3.62	0.62	มาก

จากตาราง 30 พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ รู้จักที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือค้นพบมาเองให้กับผู้อื่นได้ และรู้จักให้เกียรติผู้อื่น ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข ตามลำดับ

2. การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนา ดังตาราง 31

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำ
การปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านวิทยากร			
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	5.00	0.00	มากที่สุด
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด
4. การจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านเนื้อหาและสื่อประกอบการพัฒนา			
7. เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา	4.86	0.38	มากที่สุด
8. เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.86	0.38	มากที่สุด
9. Powerpoint สำหรับการบรรยายในวันฝึกอบรม	4.86	0.38	มากที่สุด
10. การยกตัวอย่างกรณีศึกษา	4.86	0.38	มากที่สุด
11. ภาพและแผ่นตัวต่อ Tangram	4.86	0.38	มากที่สุด
ด้านรูปแบบการพัฒนาและวิธีการพัฒนา			
12. รูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การมอบหมาย โครงการ และการติดตาม/สังเกตผู้บริหาร	4.71	0.49	มากที่สุด

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
13. รูปแบบการเรียนรู้จากผู้อื่น วิธีการพัฒนา ได้แก่ การเยี่ยมชมภายใน-นอกโรงเรียน การจัดสภากาแฟ และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.86	0.38	มากที่สุด
14. รูปแบบการเรียนรู้จากหลักสูตร วิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม และการศึกษา ด้วยตนเอง	4.86	0.38	มากที่สุด
ด้านระยะเวลาในการพัฒนา			
15. ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด (จำนวน 120 ชั่วโมง)	4.86	0.38	มากที่สุด
16. ระยะเวลาการศึกษาดูงาน (24 ชั่วโมง จำนวน 3 วัน)	5.00	0.00	มากที่สุด
17. ระยะเวลาการทำโครงการตามที่ได้รับมอบหมาย (40 ชั่วโมง)	4.71	0.49	มากที่สุด
18. ระยะเวลาการติดตาม/สังเกตผู้บริหาร (20 ชั่วโมง)	4.71	0.49	มากที่สุด
19. ระยะเวลาการเยี่ยมชมภายในโรงเรียน (6 ชั่วโมง)	4.86	0.38	มากที่สุด
20. ระยะเวลาการเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน (6 ชั่วโมง)	4.71	0.49	มากที่สุด
21. ระยะเวลาการเข้าร่วมสภากาแฟ (4 ชั่วโมง)	5.00	0.00	มากที่สุด
22. ระยะเวลาการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมใน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (8 ชั่วโมง)	5.00	0.00	มากที่สุด
23. ระยะเวลาการฝึกอบรม (8 ชั่วโมง)	5.00	0.00	มากที่สุด
24. ระยะเวลาการศึกษาด้วยตนเอง (4 ชั่วโมง)	4.71	0.49	มากที่สุด
ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม			
25. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
26. ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนิน กิจกรรมในการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
27. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้	4.86	0.38	มากที่สุด
28. ได้มีศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมากขึ้น	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.90	0.22	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า ระดับความความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการ ปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สรุปผลการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

- 5.1 ความมุ่งหมายของการวิจัย
- 5.2 สรุปผลการวิจัย
- 5.3 อภิปรายผล
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

5.1 ความมุ่งหมายของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.3 เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม 2) การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 3) การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความ

กลมเกลียว ประกอบด้วย 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างความร่วมมือ และ 3) การให้เกียรติผู้อื่น องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างองค์ความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้

5.2.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเป้าหมายเพื่อให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดบทบาทของการสร้างความกลมเกลียว ประสานความร่วมมือกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ ปรับปรุงการทำงานด้วยการมีวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องและยอมรับซึ่งกันละกัน มุ่งมั่นขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายแห่งความเจริญและความสำเร็จของสถานศึกษาด้วยความมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งใช้ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 120 ชั่วโมง โดยมีหลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model และได้ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการพัฒนา 2) วางแผนการพัฒนา 3) การพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีจำนวน 4 Module ประกอบด้วย Module 1 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม Module 2 ด้านการสร้างความกลมเกลียว Module 3 ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ Module 4 ด้านการจัดการความรู้ เริ่มพัฒนาโดยใช้หลักการ 10% หลังจากนั้นใช้หลักการ 20% และ 70% พัฒนาควบคู่กันไปให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนด และ 4) การประเมินผลการพัฒนา

5.2.3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2.3.1 การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่การแสดงออกก่อนการพัฒนาอยู่โดยรวมในระดับปานกลาง และหลังพัฒนาอยู่โดยรวมในระดับมาก

5.2.3.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

5.3.1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3.1.1 ผลจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน พบว่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การจัดการความรู้ ซึ่งได้จากการที่ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris, 2002; Daly, A. J., & Chrispeels, J., 2008; Hogan, T. J., 2008; Yukl, G., & Mahsud, R., 2010; Bradberry, T., & Greaves, 2012) ที่เสนอแนวคิดมีลักษณะคล้ายกันมาบูรณาการเพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) ที่กล่าวว่า รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับยุคที่ทุกคนมีทางเลือกจากความแตกต่าง ทำให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบกับคู่แข่งภายใต้เวลาที่จำกัด ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการแสวงหาความรู้ มองหากลยุทธ์ สร้างแรงจูงใจ และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน โดยเน้นที่ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม และมีความเข้าใจในบริบทที่มีความแตกต่างกัน ผู้นำต้องทำการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนไม่เน้นพฤติกรรมหรือกำหนดรูปแบบพฤติกรรมอย่างตายตัว แต่เกิดขึ้นตามการรับรู้ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Cojocar (2009) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต้องมีลักษณะของการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน เข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความทะเยอทะยานสู่การปรับเปลี่ยนที่ท้าทาย การคิดใหม่ การปรับการทำงานใหม่ ปรับเปลี่ยนปทัสถานการทำงานใหม่

เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bradberry, T., & Greaves (2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย เพื่อให้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้า และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมและพัฒนาตนเองให้ทันยุคที่เปลี่ยนไป อีกทั้ง ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาด้านทักษะวิชาการให้ทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

5.3.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.3 ขึ้นไป มี 75 ข้อคำถาม สามารถจัดองค์ประกอบได้ 13 องค์ประกอบ และองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้ร้อยละ 62.569 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 1 การแสวงหาความรู้ ประกอบด้วย 7 พฤติกรรมบ่งชี้ มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบสูงสุดที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 6.256 ได้แก่ 1) ความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ที่ 2) ความสามารถในการแยกแยะความรู้ที่ 3) ความสามารถในการจำแนกความรู้ 4) ความสามารถในการกำหนดประเภทความรู้ที่ 5) ความสามารถในการสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ 6) ความสามารถในการกลั่นกรองความรู้ และ 7) ความสามารถพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) และ Hogan, T. J. (2008) ที่กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เป็นการสร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์กร ในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการใช้ความรู้อย่างและพยายามเข้าใจในสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถที่จะปกป้องการของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Holbrook (2010) ที่กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาความรู้ ขึ้นอยู่กับประเภทของผู้เรียนรู้ ซึ่งมีหลายระดับ การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งตามระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วย การพิสูจน์ความเชื่อที่แท้จริงที่จะสร้างความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หรือ ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Mills, L. (2010) ที่กล่าวว่า การแสวงหาความรู้เป็นการกระทำที่มุ่งหวังที่จะค้นหาความรู้เพื่อตอบสนองเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะมีความสำคัญต่อกระบวนการที่จะนำไปสู่การผลิตความรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมถึงการค้นหาวิธีการ

ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ค้นหาความรู้จะต้องมีทักษะในการค้นที่เกิดจากการฝึกฝน ความรู้ที่ได้มาจึงจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ค้นหาความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ศรีโกคา และพีระ รัตนะ (2544) ที่กล่าวว่า การแสวงหาความรู้เป็นการศึกษาความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถ ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ การกำหนดการค้นคว้าเรื่องที่จะค้นคว้า การเลือกวิธีการค้นคว้า การดำเนินการค้นคว้า การวิเคราะห์ และสรุปผลการค้นคว้า และสอดคล้อง กับแนวคิดของสุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547) ที่กล่าวว่า การแสวงหาความรู้เป็นการ สืบเสาะค้นหาและรวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรที่กระจัดกระจายหรือแผ่อยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์และสอดคล้องกับ แนวคิดของทีศนา เขมมณี (2548) ที่กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ ผู้ที่มีลักษณะการแสวงหาความรู้ ต้องเป็นคนที่มีนิสัยรักการอ่าน มีความช่างสังเกต และรู้จักตั้งคำถามกับสิ่งที่สนใจ สงสัยหรืออยากรู้ และสามารถค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง มีวิธีสืบแสวงหาความรู้แตกต่างกันตามสิ่งที่อยากรู้ อยากเห็น สร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด สามารถกำหนดการค้นคว้าเรื่องที่จะ ค้นคว้าการเลือกวิธีการค้นคว้า การดำเนินการค้นคว้า การวิเคราะห์ และสรุปผลการค้นคว้า ตัวชี้วัดที่ 2 การมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 7 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร ร่วมกัน ได้ร้อยละ 6.160 ได้แก่ 1) การให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน 2) การให้ความร่วมมือที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน 3) การให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน 4) การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ความไวเนื้อเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน 6) การให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน 7) การให้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด David, Keith (1977) ได้กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้การสร้างความร่วมมือ และ การให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kusari (2010) ได้กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเพื่อให้เกิดความรักใคร่ นับถือ การสร้างความร่วมมือ เนื่องจากการจูงใจ คนในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นให้ได้อย่างมีความสุขเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือใน การทำงาน เกิดผลงาน และทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Jensen, L.A. (2010) ได้กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจกัน มีน้ำใจ มีความ จริงใจ มีกิจกรรมยามที่อ่อนนุ่มถ่อมตน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเกิดบรรยากาศ ที่ดีในการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2539) ที่กล่าวว่า การมี มนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึที่ดีและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรและสอดคล้องกับแนวคิด ของเพทาย ชื่อสัจจพงษ์ (2540) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์การสร้าง ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นความ

เข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น เป็นการให้ความนับถือในความคิดของผู้อื่น การระมัดระวังตน การระมัดระวังความประพฤติ และคำพูดของตนเองจะทำร้ายผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น ชมเชยให้เกียรติในงานของผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี ต้อนรับผู้อื่นด้วยสีหน้า ยิ้มแย้ม มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ และสอดคล้องกับแนวคิดของทอทิพภา วิริยะพันธุ์ (2549) ที่กล่าวว่า ลักษณะของการมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้อง รู้จักตนเอง มีความทะเยอทะยานพอเหมาะ ทำงานเป็น รู้จักให้ข่าวสารและข้อเท็จจริง รู้จักเกรงใจบุคคลที่จะอยู่ร่วมกันในองค์กร ต้องเป็นคนที่รักตนเองแต่ไม่หลงตนเอง มีอารมณ์ดีเสมอ รู้จักสร้างเสน่ห์ให้ตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ กิติพร โชประการ (2549) ที่กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความ สนุกสนานร่าเริง การยอมรับ ความไว้วางใจ การให้เกียรติเคารพผู้อื่น การช่วยเหลือสงเคราะห์ ความเข้าใจ และความมีน้ำใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของสัมมา รัตนีย์ (2553) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการที่บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ยอมรับผู้ร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การทักทายด้วยไมตรีจิตที่ดี การแสดงความสุขภาพ การยกย่อง ชมเชย การให้โอกาสผู้ร่วมงาน การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอาใจเขามาใส่ใจเรา และสนองความต้องการของคนอื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของอนันท์ งามสะอาด (2559) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี จะต้องเป็นบุคคลที่หน้าตา ยิ้มแย้มแจ่มใสในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความเต็มใจทำงานร่วมกับผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ เรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น เต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมกับคนอื่น เสนอตัวช่วยเหลือการทำงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ คบหาคนอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน ตัวชีวิตที่ 3 การแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของ ตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 5.441 ได้แก่ 1) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษาได้ 2) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้ 3) ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้ 4) ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้ 5) ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้ และ 6) ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hansen MT, Nohria N., & Tierney T. (1999) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของการเสริมสร้าง เครือข่ายที่เข้มแข็งร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kim, Y.S. (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการแบ่งปันความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับตัวขององค์กรเพื่อความ เจริญเติบโต องค์กรที่มีการปรับตัวด้วยความรู้จะมีความสามารถในการแข่งขันวัฒนธรรมที่เป็น

พฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้จะต้องเกิดจากความต้องการของทุกฝ่ายที่ตระหนักในความสำเร็จและประโยชน์ขององค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การเป็นผู้ประสานร่วมมือ (Cooperator) และการเป็นผู้มีอิสระในการสร้างสรรค์ความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Mills (2010) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 1) การจัดทำเอกสาร (Written Contribution) 2) การปฏิสัมพันธ์ของบุคคล (Personal Interaction) 3) การสื่อสารขององค์การ (Organizational Communication) และ 4) การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Doherty, A.R. (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการแบ่งปันความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) การแบ่งปันความรู้แบบสมบูรณ์ (Full Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นลักษณะของการตั้งใจเข้าไปร่วมแบ่งปันความรู้แบบเต็มตัว และ 2) การแบ่งปันความรู้แบบเฉพาะบางส่วน (Partial Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันความรู้ที่มีเอกลักษณ์พิเศษ จำกัดความรู้เพียงบางส่วน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bowen, T.B. (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการกระทำเป็นพื้นฐานในการให้ความรู้แก่บุคคลอื่น การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) มีหลายมิติที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะบุคคลและการปรับปรุงความรู้โดยบุคคลอื่น องค์กรต้องเข้าใจถึงความสำคัญในการจัดหาความรู้ภายในของแต่ละบุคคลเพื่อที่จะยกระดับความรู้ที่แบ่งปันนั้นให้เป็นองค์กรที่ดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ไว้ว่าเป็นการนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งในและนอกองค์กรอย่างสมดุล และสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้สามารถทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวชี้วัดที่ 4 การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 5.238 ได้แก่ 1) การรับรู้บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง 2) การรับรู้บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง 3) การรับรู้บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง 4) การยอมรับบุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง 5) การยอมรับบุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง และ 6) การยอมรับบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hogan, T. J. (2008) ที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มคนในหลากหลายชาติพันธุ์ โดยเฉพาะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนการทัศน โดยการปรับตัวเพื่อการเข้าใจกัน สามารถลดความขัดแย้ง สร้างสันติสุขในการอยู่ร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของกฤษมันต์ วัฒนานรงค์ (2553)

ที่กล่าวว่า การทำงานปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น แม้แต่ในสถาบันการศึกษาก็มีการติดต่อกับต่างชาติมากขึ้น รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยการทำงาน และเทคโนโลยีจากต่างชาติต่างวัฒนธรรมที่เข้ามามีบทบาทกับองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นบุคคลทุกคนในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยการยอมรับในพฤติกรรมของความแตกต่าง สร้างความเชื่อถือนระหว่างกันเพื่อเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจ เปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล มองสภาพของปัญหาและการพัฒนาด้วยมิติที่แตกต่างจากเดิม ใช้สามัญสำนึกร่วมกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และถ่ายทอดเทคโนโลยีได้ง่าย และสอดคล้องกับแนวคิดของกิดานัล กังแฮ (2557) ที่กล่าวว่า การอยู่ร่วมกันในสังคมที่ต่างมีความหลากหลายของวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการอยู่ร่วมกันจึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข ซึ่งการจัดการสังคมที่มีหลากหลายจะต้องเริ่มที่การปรับทัศนคติของตนเอง ต้องมีความเข้าใจและการยอมรับในความหลากหลายของความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยใช้พื้นฐานทางหลักธรรมศาสนา ทั้งเรื่องของความเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล รวมถึงให้โอกาสกับทุกกลุ่มได้แสดงอัตลักษณ์ของตนอย่างเสรี มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และมีความปรารถนาดีต่อกัน โดยอยู่บนวิถีของคุณธรรมร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ตัวชี้วัดที่ 5 การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 5.048 ได้แก่ 1) การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่ต่างต่างกัน 2) การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่ต่างต่างกัน 3) การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่ต่างต่างกัน 4) การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่ใช้ภาษาในการสื่อสารที่ต่างต่าง 5) การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่นับถือศาสนาที่ต่างต่าง และ 6) การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่ต่างต่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Addington (2010) ที่กล่าวว่า การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นสิ่งที่กลุ่มคนหรือสังคมหนึ่งเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นสิ่งถูกต้อง ดีงาม น่ายกย่องและควรปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คนในสังคมนั้น ๆ ยึดถือและช่วยในการตัดสินใจ เลือก ที่จะกระทำหรือไม่กระทำ และสอดคล้องกับแนวคิดของฉนวนชัย สายเชื้อ (2541) ที่กล่าวว่า การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม คือ สิ่งที่ทำให้ประโยชน์ทั้งทางกายภาพหรือทางจิตใจของคนภายในพื้นที่ การเรียนรู้ถึงคุณค่าจะต้องคำนึงถึงหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดีที่อยู่ คุณค่าทางด้านความเป็นเอกลักษณ์ (Identity Value) การรับรู้และการจดจำความโดดเด่นแตกต่างในสถานที่คุณค่าทางด้านศิลปะ ด้านเทคนิค (Relative Artistic or tech Value) และสอดคล้องกับแนวคิดของศิริมงคล นาฎยกุล (2560) ที่กล่าวว่า คุณค่าทางด้านประเพณีและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มหรือสังคมหนึ่งๆ คุณค่าด้านนี้มักมีการสร้างสมมาเป็นเวลานาน มีลักษณะที่ต่างต่างกันในแต่ละสังคม

ขณะเดียวกันก็สร้างความภูมิใจ ความเป็นอิสระ ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ ตัวชี้วัดที่ 6 การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 4.839 ได้แก่ 1) สามารถกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน 2) สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ทุกคนยอมรับร่วมกัน 3) สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาเป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน 4) สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี 5) สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และ 6) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Administrator (1994) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมองเห็นว่า ในอนาคตหน่วยงานจะเป็นอย่างไร บุคลากรจะมีความกระตือรือร้น และช่วยส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเพื่อบรรลุจุดหมายนั้น ช่วยบุคคลที่ลังเลไม่กล้าตัดสินใจ กลายเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีการยอมรับและสนับสนุนจากทุกฝ่าย ซึ่งหน่วยงานต้องทำ ความเข้าใจหน่วยงาน ศึกษาหน้าที่ของหน่วยงาน ถึงลักษณะของหน่วยงาน ภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ให้ชัดเจน ค้นหาจุดแข็งจุดอ่อน วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน และรวบรวมข้อมูลจากความหวังของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ สอดคล้องกับแนวคิดของพิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2538) ที่กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ต้องใช้หลักการให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วม และทบทวนกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์มีการ กำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อเสนอแนะจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการทบทวนและแก้ไขข้อความที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อให้ สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามกำหนดเวลา สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) ที่กล่าวว่า การสร้าง วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือการสร้างพิมพ์เขียว (Blue print) ขององค์กรที่มีความ เป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างไรนั้น จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ต้ออย่างหนึ่ง ในการสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision) และสอดคล้องกับแนวคิดของพัฒนาจิ โภชญนาท (2552) ที่กล่าวว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีกระบวนการสำหรับการสร้างแนวทาง หรือ ภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายในประกอบกัน มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนด วิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้ สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร มีการประเมินข้อความที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ก่อน ทั้งนี้

เพื่อให้ข้อความหรือแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตัวชี้วัดที่ 7 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 4.695 ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2) ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้มองเห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ 4) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 5) ความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และ 6) ความสามารถในการใช้ช่องทางที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Beare H. B., Caldwell J. (1989) ที่กล่าวว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถเป็นการอธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยการกระทำ การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยียน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน และมีการให้รางวัล ด้วยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Braun, Jerry Bruce (1991) ได้กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นถึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ในขณะเดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นแบบของบทบาท (Role Model) ของสมาชิกภายในองค์กรใน มิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Locke, Edwin A., & Kirkpatrick, Shelley (1991) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นและสอดคล้องกับแนวคิดของประทุม โพธิกุล (2552) ที่กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนอกจากจะใช้วิสัยทัศน์กำหนดแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดที่ 8 การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม ประกอบด้วย 6 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 4.524 ได้แก่ 1) การเข้าใจในภาษาของชนชาติต่าง ๆ 2) การเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ 3) การเข้าใจในขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ 4) การเห็นถึงความสำคัญของภาษาของชนชาติต่าง ๆ 5) การเห็นถึงความสำคัญของศาสนาต่าง ๆ

ที่คนอื่นนับถือ และ 6) การเห็นถึงความสำคัญของขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Campinha-Bacote, J. (2002) ที่กล่าวว่า ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความเคารพ การชื่นชมยินดี ความอ่อนไหวต่อทัศนคติที่เอื้อประโยชน์ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการใช้ชีวิต การปฏิบัติ และกลวิธีในการแก้ปัญหาของบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Chiu, C., & Hong, Yi. (2006) ได้กล่าวถึงความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความไวต่อความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมภายนอกและวัฒนธรรมภายใน ความหลากหลายด้านการให้ความหมายของวัฒนธรรมจนเกิดเป็นพฤติกรรมความสามารถทางวัฒนธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Benjamin (2010) ที่กล่าวว่า การตระหนักรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไว้ว่าเป็นปฏิกริยาตอบสนองของความรู้ทางวัฒนธรรมส่วนบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ ภาษา ประวัติศาสตร์ ประเพณี และความโดดเด่นของวัฒนธรรมนั้น ๆ ซึ่งรวมกันเป็นวัฒนธรรม การตระหนักรู้ในวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานและค่านิยมที่สำคัญมากในการรับรู้ เข้าใจ ในประวัติศาสตร์และมรดกวัฒนธรรมอื่น ๆ และความตระหนักรู้ในวัฒนธรรมจะช่วยลดการกีดกัน เคารพศักดิ์ศรีในความต่าง วัฒนธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kolaski (2010) ที่กล่าวว่า การตระหนักรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไว้ว่าเป็นผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรและสังคม ที่บุคคลต้องเห็นความสำคัญ ยอมรับ เรียนรู้ และปรับตัว เป็นขั้นตอนแรกของการอยู่ในสังคมและองค์กร เป็นการตระหนักรู้ วัฒนธรรม ค่านิยมและพฤติกรรมของคนอื่น ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรม มุมมอง ค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจ และกระบวนการตัดสินใจของบุคคลและกลุ่ม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Robinson, M.C. (2010) ที่กล่าวว่า การตระหนักรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมเป็นความตระหนักรู้ถึงความสะดวก และความไวต่อความรู้สึกในเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการเรียนรู้เชื่อมโยงวิถีชีวิตและการดำรงอยู่ที่หลากหลาย การตระหนักรู้ในความสำคัญของวัฒนธรรมเป็นการเปิดใจกว้างในการ ยอมรับบุคคล ยอมรับความแตกต่าง และยอมรับคุณค่าของบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson-Brook, M. (2010) ที่กล่าวว่า การมีความรู้และตระหนักรู้ในรูปแบบเฉพาะตนในสังคมหรือชั้นเรียน เป็นพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร เป็นการยืนยันถึงความสามารถและการตระหนักรู้ในค่านิยมทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และทัศนคติ และรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราให้ความสำคัญของวัฒนธรรม ต่างๆ ทั้งที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในตนเองและจากภายนอก และสอดคล้องกับแนวคิดของ Yandel, S. (2010) ที่กล่าวว่า การตระหนักรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมเป็นจุดเริ่มต้นของสังคมและเป็นเงื่อนไขแรกของการอยู่ในสังคม เป็นความสลับซับซ้อนของการสื่อสารที่รวมความสามารถในการ เข้าใจ และกลายมาเป็นความตระหนักรู้ในอิทธิพลของการติดต่อสื่อสาร (Communication) ค่านิยม (Values) ทัศนคติ (Attitudes) ความเชื่อ (Beliefs) พฤติกรรม (Behaviors) และการรับรู้ (Perceptions) เป็นคู่ขนานกับความรับผิดชอบทางวัฒนธรรม ตัวชี้วัดที่ 9 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 4.515

ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย 2) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย 3) การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเพื่อนร่วมงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ 4) การสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และ 5) การพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 10 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 4.406 ได้แก่ 1) ความพยายามในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) ความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) ความมุ่งมั่นที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) ความทุ่มเทให้ทุกคนเห็นว่าท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 5) ความไม่ย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Trethowan (1991) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จัดงบประมาณสนับสนุน มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และอย่ากล่าวอ้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง เพียงเพื่อหวังให้งานสำเร็จ แต่ต้องมีความจริงใจกับสมาชิกทุกคน และสอดคล้องกับ Locke, Edwin A., & Kirkpatrick, Shelley (1991) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง มีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ และคัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบ กฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจไม่ให้เกิดความผิดพลาด สร้างทีมงานที่ดีให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Nanus, B. (1992) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัตินั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing the Vision) เป็นขั้นการตรวจสอบวิสัยทัศน์ เลือกวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมมากที่สุดเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติ การทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริง (Making it Happen) เป็นขั้นการแปลวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ เข้ามาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ผู้กำหนดทิศทางองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และผู้สอน การปรับวิสัยทัศน์ใหม่ (The Re-Visioning) เป็นขั้นของการเข้าสู่สนามแข่งขันที่ดุเดือด รุนแรง การเรียนรู้องค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องอาศัยหลัก 5 ประการ คือ บุคคลที่รอบรู้ ความคิดเชิงระบบ ทีมแห่งการเรียนรู้ ความคิดเชิงระบบ และวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ

การพัฒนาวิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต (Develop Visionary Leadership) เป็นขั้นของการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องต่ออนาคต การประยุกต์ใช้และการให้การศึกษาเพื่อพัฒนา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการจุดประกายให้มีการสร้างการใช้และพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรต่อไป ตัวชี้วัดที่ 11 การสร้างองค์ความรู้ ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 4.277 ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้ 2) ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากเพื่อนร่วมงานได้ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของตนเองได้ 4) ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเองได้ และ 5) ความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Jakubrik (2008) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้เป็นทักษะที่สำคัญที่จะแสดงถึงความเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการความรู้ แสดงถึงควมมีจินตนาการ การสร้างสรรค์ การสร้างองค์ความรู้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ได้ต้องมีประสบการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ Tse, H.H., & Mitchell (2010) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้สามารถมองว่าเป็นกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ การสร้างองค์ความรู้เป็นกระบวนการเนื่องจากการสร้างองค์ความรู้ต้องเกิดจากการริเริ่ม การผลิตความรู้ ความคิดใหม่ ๆ การสร้างองค์ความรู้เป็นทั้งผลิตโดยเป็นตัวสร้างความเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นความรู้เดิม รวมทั้งเป็นฐานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์อันหมายถึงการสร้างคุณค่าจากสิ่งต่าง ๆ เกิดความภาคภูมิใจและริเริ่มในการพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ มูลคำ (2546) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้คือโครงสร้างทางปัญญาที่บุคคลสร้างขึ้นเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่เผชิญเป็นการดูดซับสารสนเทศใหม่เข้ากับความรู้เดิมหรือปรับเปลี่ยนสารสนเทศใหม่เข้ากับความรู้เดิม โดยการนำมาเชื่อมโยงกับความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม และสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ (2547) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่จากแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 การให้เกียรติผู้อื่น ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 3.601 ได้แก่ 1) การให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน 2) การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน 3) การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 4) การไม่ดูถูกเพื่อนร่วมงาน และ 5) การไม่เหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010) ที่กล่าวว่า ผู้ที่มีความเคารพผู้อื่นนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความซาบซึ้งใจ (Appreciate) เห็นคุณค่าคนอื่น (Worth) และแสดงออกถึงการเคารพได้อย่างเหมาะสม (Role Appropriate) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Ka (2011) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่นนั้นยอมรับบุคคลอื่น (Recognition) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gallagher, A.

(2007) ที่กล่าวว่า การให้เกียรติผู้อื่น จะต้องเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของคนอื่น (Worth) ต้องกล้าแสดงออก ในค่านิยมที่ดีงาม (Encountering Value) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Maine, E. (2008) ที่กล่าวว่า การแสดงความเคารพเป็นการเห็นคุณค่าของผู้อื่นแล้ว ทำให้ตนเองสง่างาม ซึ่งผู้ที่เคารพผู้อื่นได้ นั้น ต้องรู้จักเคารพตนเองก่อน (Self- Respect) มีความเป็นประชาธิปไตย (Democratic) ยอมรับคนอื่น (Acceptance) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Addington (2010) ที่กล่าวว่า การให้เกียรติผู้อื่น จะต้องต้องมีลักษณะพฤติกรรมการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความยินดี ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นกระทำความผิด ได้รับความผิดพลาด ท้อแท้ และให้การช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Costello, Clarky, Gravely, Agostino-Rose, & Puopolo (2011) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่ให้เกียรติและเคารพผู้อื่นนั้น ต้องยอมรับความแตกต่างหลากหลาย (Embrace Diversity) ตระหนักเห็นคุณค่าของความสง่างาม (Recognize and Value by Courteous Term) และตัวชี้วัดที่ 13 การประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกัน ได้ร้อยละ 3.570 ได้แก่ 1) ความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ได้ 2) ความสามารถในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ได้ 3) ความสามารถในการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา 4) สามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และ 5) ความสามารถการนำความรู้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith, T.A. (2006) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นการนำความรู้มาจัดกระทำให้มีความเหมาะสมกับบริษัทเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ความรู้ในองค์กรต้องการนำไปประยุกต์สำหรับกระบวนการ และประยุกต์สำหรับการบริการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Mills, L. (2010) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นการแสดงออกถึงผลลัพธ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้สารสนเทศ ในสถานการณ์ต่าง ๆ การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการความรู้ โดยผู้ใช้ความรู้ ต้องประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเริ่มจากความต้องการของแต่ละบุคคลและงานของแต่ละบุคคลที่ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานโดยใช้ความรู้จากการแบ่งปันความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Singh, S. (2010) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ ความรู้ที่แสวงหามาทั้งจากภายในและภายนอกมีการแบ่งปันระหว่างบุคคลในองค์กร จนมีความเห็นพ้องร่วมกันว่าความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นการนำเอาความรู้มาสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างในการทำงานขององค์กร การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า ลดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน

5.3.1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากทั้งหมด ซึ่งองค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุด คือ องค์ประกอบการจัดการความรู้ รองลงมา คือ องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม องค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว และองค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ตามลำดับ ที่เป็นดังนี้เนื่องจาก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร และที่ผ่านมามีได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายรูปแบบ ได้ร่วมงานกับบุคลากร หรือหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย เป็นผลให้เกิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมาพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเรือง อุปเฮียง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามทฤษฎีของครูโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ มะลิวรรณ ประวัง (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ดวงใจ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23 พบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สันติ ชัยชนะ (2557) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ปารีชาติ วัคคุ่วัทพงษ์ (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 70.976$, $df = 56$, $p\text{-value} = .086$, $CMIN/DF =$

1.267, RMR = .018, GFI = .961, AGFI = .937, IFI = .961, TLI = .943, CFI = .959 และ RMSEA = .032 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 13 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวก โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดได้แก่ องค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.22 รองลงมา คือ องค์ประกอบการจัดการความรู้ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .84 องค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .46 และองค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบลำดับสุดท้าย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .30 โดยสามารถพิจารณารายองค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .30 ซึ่งผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางวัฒนธรรมของ สุวรรณฯ วงศ์เมืองแก่น (2548) กล่าวว่า ผู้นำควรสามารถบูรณาการความรู้ ทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ การประเมิน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยการตระหนักเกี่ยวกับวัฒนธรรม ให้การยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรม และเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนที่ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ ศิริพันธ์ ศิริพันธ์, ดาริน โตะกานี (2552) ชี้ให้เห็นความสำคัญของสมรรถนะทางวัฒนธรรมว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โครงสร้างของสังคมประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย ซึ่งสังคมไทยประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา มาตั้งแต่อดีต ดังนั้น การให้บริการโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะทำให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) องค์ประกอบการสร้างความกลมเกลียว มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.22 เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ซึ่งผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความกลมเกลียวทำให้เกิดพลังร่วมในองค์กร โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความกลมเกลียวของ Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) กล่าวว่า การสร้างความกลมเกลียวเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการรวมพลังสร้างความกลมเกลียว เช่นเดียวกับ Suzette, L. (2005) Hogan, T. J. (2008) และ Khan, O. (2009) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกัน เพื่อร่วมมือกันให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ สร้างความร่วมมือโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงที่จะล้มเหลวในการทำงาน 3) องค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .46 ซึ่งผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์แบบองค์รวมของ สุวรรณฯ วงศ์เมืองแก่น (2548) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมต้องมีความสามารถในการตรวจสอบ และวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน วิสัยทัศน์แบบองค์รวมจะใช้สร้างและแก้ไขสิ่งที้นอกเหนือจากความต้องการขององค์กร

ชุมชน และประเทศชาติ วิสัยทัศน์แบบองค์รวมนี้ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างมโนภาพและการดำรงอยู่ ก่อนการดำเนินการต่อไป ผู้นำสมัยใหม่มีการเผชิญหน้ากับปัญหาและตัดสินใจวันต่อวันที่สลับซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของ กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบองค์รวมต้องมีการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังเห็นไม่ชัดเจน มีความเข้าใจ และตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมและตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ มีการสร้างสรรค์ผลงานและยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์กร มีความสามารถในการจัดการสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และ 4) องค์ประกอบการจัดการความรู้ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .84 ซึ่งผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งมนุษย์มีความต้องการในการศึกษาความรู้จากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในมุมมองขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องตระหนักถึงองค์กรของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีการวางรากฐานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการปรับองค์กรของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ของ กาญจนา ธานะ (2551) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความตระหนักถึงองค์กรของตนในการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต มีความสามารถในการปรับตัวองค์กรของตนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับ Yu Cheng, Alberto Leon-Garcia & Ian T. Foster (2008) ให้ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ว่าสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5.3.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา ขอบข่ายเนื้อหา หลักการพัฒนา สื่อประกอบการพัฒนา และการวัดและการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2010) ได้กล่าวว่าโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา และการวัดและประเมิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระกิจกรรม สื่อ/ แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสถียร พะโยธร (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ รูปแบบการพัฒนา เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม โครงสร้างของโปรแกรม กิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและการประเมินผล สำหรับขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 4 โมดูล โมดูลที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) โมดูลที่ 2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) โมดูลที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) และโมดูลที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สอดคล้องกับ Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002) และ Hogan, T. J. (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนตอบสนองเป้าหมายขององค์กร 2) การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) เป็นการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการประนีประนอมกลมเกลียวกัน 3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายขององค์กร มีการเสริมสร้างการรับรู้แบบองค์รวมมีความสามารถมองเห็นความเป็นไปได้หลายแง่มุม และสร้างทางเลือกและวางแผนการใช้ทางเลือกที่เหมาะสม 4) การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) เป็นการสร้างแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร มีการพัฒนาในการรับและตอบสนองในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ หลักการพัฒนาใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ประกอบด้วย 1) หลักการการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) 2) หลักการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) และ 3) หลักการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W. (1996) ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้นมีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70:20:10 สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้จากหลักการ 1) การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Learn and Development through Experience) ร้อยละ 70 2) การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Learn and Development through Others) ร้อยละ 20 และ 3) การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Learn

and Development through Program) ร้อยละ 10 และสอดคล้องกับ Dubrin, A. J. (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากผู้อื่น สอดคล้องกับ Charles Jennings (2013) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนา 1) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) 2) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) คือ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านบุคคลอื่นโดยการสอนงาน หรือให้คำแนะนำ และ 3) การเรียนรู้ผ่านการอบรม (Coursework and Training) คือ การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม และสอดคล้องกับ กวี วงศ์พุก (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) 2) การศึกษา (Study) เป็นการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น และ 3) การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกฝนตนเองจนเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้อีกด้วย และสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ได้กล่าวถึง รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการเรียนรู้ ดังนี้ 1) รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) เป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) 2) รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัว (Learn by Others) ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด เป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้ต้องการพัฒนาตนเอง การสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaborative Learning and Social Learning) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และ 3) รูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่จัดเตรียมไว้แล้ว หรือการเรียนรู้ผ่านการอบรมด้วยโปรแกรมอบรมที่กำหนดขึ้น มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) รวมถึงการนำแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานหรือ Blended Learning มาใช้ ซึ่งแนวคิด Blended

Learning เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ที่ต้องมาพบปะกันแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนผ่าน Webinar, Facebook, Line, e-mail, e-Learning เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่องค์การส่วนใหญ่มักใช้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในลักษณะนี้ โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ เป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบของการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์การไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยยึดตามกรอบการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20: 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยการทำงาน (Challenge Assignments) ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมสัมมนา (Coursework and Training) โดยมีกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การอบรมสัมมนา และใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้จัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์งานเป็นขั้นตอน ทำให้ทราบว่า มีความจำเป็นต้องได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนามากน้อยเพียงใด ซึ่งดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพตามระยะดังนี้ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาในส่วนที่ขาด ระยะที่ 2 การออกแบบวางแผนการพัฒนาโดยจะให้รายละเอียด เนื้อหา วิธีการพัฒนา และลักษณะโปรแกรมเหมาะกับผู้เข้ารับการพัฒนาแบบใด ระยะที่ 3 การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม โดยการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนา แต่จะออกแบบการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมที่นำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ระยะที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม เพื่อนำผลที่ได้จากการนำโปรแกรมไปใช้นำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำโปรแกรมการพัฒนามาใช้ในครั้งต่อไป

5.3.3 การศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3.3.1 การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่แสดงออกก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสถียร พะโยธ (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียน

มัธยมศึกษา พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา มีระดับภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล ก่อนการพัฒนาอยู่โดยรวมในระดับปานกลาง และหลังพัฒนาอยู่โดยรวมในระดับมาก สอดคล้องกับเชษฐา คำคล่อง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่นๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา ศรีสารคาม (2554) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการดำเนินงานได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.3.3.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ

ปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับความความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของเสถียร พะโยธ (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระดับความความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับปรารธนา เพชรฤทธิ์ (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐาน พบว่า ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษามีความพึงพอใจ
โปรแกรมพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยรวมอยู่ในระดับ
มาก สอดคล้องกับ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู
ด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู
ด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.4.1.1 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความกลมเกลียว
3) วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ 4) การจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายพัฒนา ส่งเสริม
สนับสนุนให้กับสถานศึกษาได้มีการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

5.4.1.2 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่มีความสำคัญสูงสุด
คือ การสร้างความกลมเกลียว รองลงมา คือ การจัดการความรู้ วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และสมรรถนะ
ทางวัฒนธรรม ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องควรพัฒนา
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญตามลำดับผลการวิจัย

5.4.1.3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโปรแกรม
ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้งเชิงเนื้อหาและหลักการ ดังนั้นควรนำโปรแกรมห้ไปใช้ตาม
กระบวนการพัฒนา และปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในเชิงการวิจัยเชิงคุณภาพ
เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

5.4.2.2 ควรทำการศึกษาในกลุ่มประชากรในสถานที่อื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมี
บริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ถูกต้องชัดเจน และมีขอบเขตที่กว้างขึ้น

5.4.2.3 ควรมีการศึกษาโดยใช้กลุ่มประชากรในลักษณะอื่น เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อสนเทศที่หลากหลาย แนวทาง

5.4.2.4 ควรนำโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือวิจัยเชิงทดลอง หรือวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป

5.4.2.5 ควรมีการติดตามผลการใช้โปรแกรม เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลที่เกิดกับตัวผู้เข้ารับการพัฒนา



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์. (2553). การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Training). Retrieved from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail>.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน (กพร.). (2560). การพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan : IDP. Retrieved from <http://edoc.mrta.co.th/hrd/r-IDP.php>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กาญจนา ธานะ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาล เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิดานัล กังแฮ. (2557). เรียนรู้ อยู่ร่วมบนความต่างของ วัฒนธรรม. Retrieved from <https://www.thaihealth.or.th/>.
- กิติ ตย์คานนท์. (2535). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- กิติพร โชประการ. (2549). มนุษย์สัมพันธ์. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550ก). *ข้อคิดเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550ข). *สุดยอดภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- ไคศิษฐ์ เพลรินทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 5(2), 56-67.
- จินตนา ศรีสารคาม. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชลอ ธรรมศิริ และเสรี เกียรติบรรลือ. (2535). *ประมุขศิลป์*. กรุงเทพฯ: เชียงกึ่งการพิมพ์.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภพัทธ์. (2552). พัฒนาศักยภาพด้วย Project Assignment. Retrieved from https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1434&read=true&count=true.

- ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. (2541). ความพร้อมในการเรียนรู้โดยการชี้แนะตนเองของผู้เรียนผู้ใหญ่ของ
กิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่บางประเภท. ศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 13(1), 65-81.
- ชาญชัย อาจิมสมาจารย์. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำคลองง. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิติวุฒิสุนทรานนท์. (2546). วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ณรงค์ แผ้วพลสง. (ม.ป.ป.). กุญแจของความสำเร็จ. Retrieved from
<https://www.gotoknow.org/posts/128491>.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2549). มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ทิตนา เขมมณี. (2548). รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). หลักการบริหารคิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่. กรุงเทพฯ: เอเชียเพรส.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและ การพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
พัฒนาศึกษา.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2535). การพัฒนาบุคคลในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล
ภาครัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์. (2551). ฝ่าทฤษฎีการบริหาร : สำหรับ คนไทย. นครสวรรค์: ริมปีงการพิมพ์.
- ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. (2539). การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา. สงขลา: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญดี บุญญาภิจ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: มุลินิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท.
- บุญเรือง อุปเสียง. (2550). *ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามทรรศนะของครูโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). *Idea can Do : มุขบริหารสู่การ เป็นผู้นำ. เล่ม 3, จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลกักร. (2558). รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70:20:10. Retrieved from <https://prakal.wordpress.com/2016/05/31>.
- ประชุม โพธิกุล. (2552). วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ. วารสารเพิ่มผลผลิต, 37(7), 21–26.
- ประไพ ประดิษฐ์สุขถาวร. (2559). สอนลูกให้อยู่อย่างพอเพียง. Retrieved from <http://www.taamkru.com>
- ประยูร เจริญสุข. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6(2), 58–67.
- ประเวศ วะสี. (2543). ปฎิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ปรารณา เพชรฤทธิ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาศรีวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปาริชาติ วัคคัวิทพงษ์. (2558). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 31*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- พัฒน์จ โภจนาท. (2552). การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. วารสารเพิ่มผลผลิต, 39(1), 23–26.
- พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์. (2538). การเปลี่ยนแปลงองค์กร. เพิ่มผลผลิต, 34(12), 26–31.
- พิมพ์กา ธรรมสิทธิ์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: การทดสอบโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 5(2), 68–73.

- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัย
ทางการแพทย์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- เพทาย ชื่อสัจจงพงษ์. (2540). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปริญญาอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนการทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่
ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี ศุภภาพร. (2541). *วิสัยทัศน์อนาคตประเทศไทย พุทธศักราช 2570*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิเอกชน
พัฒนาภูมิภาค.
- มะลิวรรณ ประวัง. (2551). *การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มารศรี สุธานี. (2540). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เมธี ปิยะคุณ. (2536). หลักการฝึกอบรมที่สำคัญบางประการ. วารสารการศึกษาต่อเนื่อง, 5(3),
16-17.
- รสรินทร์ ยางงาม. (2558). การให้เกียรติ (Give Respect). Retrieved from
<http://libsis.lib.su.ac.th/snclibblog/?p=41885>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้
โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัชนี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์
สมัยใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัทการศึกษา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์
พับลิเคชันส์.

- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2539). การบริหารองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- วรเดช จันทรศร. (2551). จากนโยบายสู่การปฏิบัติ: องค์ความรู้ ตัวแบบทางทฤษฎี และการประเมินความสำเร็จ ความล้มเหลว. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิก.
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2545). แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (2nd ed.). กรุงเทพฯ: แอล ทีเพรส.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การบริหารองค์ความรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). ภาวะผู้นำฉบับก้าวหน้ายุค. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). การบริหารงานแบบคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เอเชียเพรส.
- วิโรจน์ ศรีโสภา และพีระ รัตน์นะ. (2544). จากหลักการสู่แนวปฏิบัติ การประเมินคุณภาพภายนอกตามมาตรฐานการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ. กรุงเทพฯ: เจริญกิจ.
- วิโรจน์ สารรัตน์นะ. (2553). ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการ พัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (6th ed.). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตน์นะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อ บริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. (2550). พัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพันธ์ ศิริพันธ์, ดาริน โต๊ะกานีและ มุสลิมห์ โต๊ะกานี. (2552). สมรรถนะทางวัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาลในพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 1(1), 22-26.
- ศิริมงคล นาฎยกุล. (2560). คุณค่าทางด้านประเพณี และ วัฒนธรรม (Cultural Value).
- ศุภวรรณ เล็กวิไล. (2551). การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการฝึกหัดครูมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สมคิด บางโม. (2539). การบริหารองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2549). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด อิศระวัฒน์. (2538). รายงานการวิจัยเรื่อง ลักษณะการ เรียนรู้ด้วยตัวเองของคนไทย.

กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

สมชาติ กิจยรรยง และจิรัชชา ใจเอี่ยม. (2543). เกมและกิจกรรมผสมผสานเพื่อพัฒนาบุคลากร.

กรุงเทพฯ: มัลติฟอร์เมชันเทคโนโลยี.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บุ๊ก เซ็นเตอร์.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2540). วิสัยทัศน์ (VISION): พลังแห่งความสำเร็จ. การศึกษาเอกชน, 7(70), 13-14.

สันติ ชัยชนะ. (2557). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สัมมา ธรนิธย์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ. แอล. ที. เพรส

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). มื้อการนิเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการ

การศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือ

การจัดทำแผนการจัดการความรู้. ม.ป.ท.: เอกสารประกอบโครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ:

พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2549). การเยี่ยมชม เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติ

ที่เป็นเลิศ (Best Practices). Retrieved from

http://phoenix.eng.psu.ac.th/qa/Reference48/5.2_4.pdf.

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2554).

สภากาแฟ. Retrieved from <http://www.jpp.moi.go.th/detail.php?section=7&id=90>.

สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2546). *รายงานฉบับสมบูรณ์*

การศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยกระบวนการ

เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุกิจ แต่งมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร. (2547). การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูเอช

เอ็ม จำกัด. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุดศิริ หิรัญชอุณหะ, ททัยร์ตัน แสงจันท์ประณีต ส่งวัฒนา และวงจันท์ เพชรพิเชฐเชียร. (2552). การรับรู้สมรรถนะทางวัฒนธรรมของนักศึกษาและอาจารย์พยาบาลในการดูแลผู้ให้บริการที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม. วารสารสภาการพยาบาล, 24(1), 99–111.
- สุเทพ เขาวลิต. (2548). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management*. กรุงเทพฯ: สมาชาธรรม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาคทอลิกแห่งประเทศไทย, 79, 15–23.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2546). วิธีจัดการเรียนรู้อู้ : เพื่อพัฒนา ความรู้ และทักษะ. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ. (2545). *20 วิธีจัดการเรียนรู้อู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร พะโยธร. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. ใน ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). ภาวะผู้นำ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสรี ชัดแฉม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน Confirmatory Factor Analysis. วิจัยและวัดผลการศึกษา, 2(1), 15–42.
- หทัยชนก บัวเจริญ. (2549). การพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมในระบบบริการพยาบาลของสังคมไทย. วารสารสมาคมพยาบาล ฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 24(2), 17–23.
- อนันท์ งามสะอาด. (2559). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร. ศรีสะเกษ: วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2557). สูตรการพัฒนา. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 14(167), 10–20.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). *101 HR Tools for Success*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนารูปแบบอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Addington, A. (2010). *Caring for Refugees: Measuring Cultural Competence in Nursing Student*. U.S.A.: College of Saint Mary.
- Albano, C. (2005). What is Adaptive Leadership. Retrieved February 17, 2018, from <http://www.selfgrowth.com/articles/calbano.html>
- Arbuckle, J. L. (1995). *AMOS user's guide*. Chicago: Small Waters Corporation.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice :Improving Performance Through Reward* (3rd ed.). Great Britain: KoganPage Limited.
- Bar, M.J., & Keating, L. A. (1990). Introduction : Elements of Program Development. In *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barratt, C. (2014). How to Develop a Training Program on the Job. Retrieved January 21, 2018, from <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job.html>.
- Beare H. B., Caldwell J., & M. R. H. (1989). *Creating and Excellent School*. New York: Routledge.
- Benjamin, P. J. (2010). *An Exploration and Comparision of Multicultural Awareness and Knowledge between Undergraduates and Counseling Graduates Student*. U.S.A.: Mississippi State University.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (1985). *Leader : The Strategies for Taking Change*. New York: Harperand Row.
- Bishop, L. J. (1979). *Staff Development and Instructional Improvement : Plans and Procedures*. Boston: Allyn and Bacon; Inc.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1986). *The effective principal: Perspectives on school leadership*. Boston: Allyn and Bacon.

- Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to education leadership*. New York: Harper and Row.
- Boone, Edgar J. (1992). *Developing Programme in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership : Skill Build Techniques that Product Results*. New York: Prentice Hall.
- Bowen, T.B. (2010). Environmental Sustainability Issues. *Journal of Administrative Theory & Praxis*, 29(3), 410–422.
- Boyle, Patrick G. (1981). *Planning Better Programs*. New York: Mc Graw-Hill Book company.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0: Learn the secrets of adaptive leadership*. San Diego, CA: Talent Smart.
- Braun, Jerry Bruce. (1991). An Analytical of Principle Leadership Vision and Its Relationship to School Climate. *Dissertation Abstracts International*, 52(4), 1139–A.
- Braun, J. B. (1991). An Analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship Toschoolclimate. *Dissertation Abstract International*, 52(4), 11–39.
- Brookfield, S. D. (1984). Self-Directed Adult Learning: A Critical Paradigm. *Adult Education Quarterly*, 35(2), 59–71.
- Butt, D. (1993). *The Teaching of Science : A Self Directed Planing Guide*. New York: Harper and Row.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caffarella, Rosemarys. (2002). *Planning: Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Campinha-Bacote, J. (2002). Cultural competence in psychiatric nursing: Have you ‘ASDED’ the right question? *Journal of American Psychiatric Nurses Association*, 8(6), 183–187.

- Carolyn, Barratt et. al. (2009). How to Develop a Training Program on the Job. Retrieved February 13, 2017, from <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>.
- Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The human resources function in education administration* (7th ed.). New Jersey: Prentice-hall.
- Charles Jennings. (2013). Framework for High Performance. Retrieved March 1, 2018, from <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>.
- Charney, C., & Conway, K. (2005). *The Trainer's Tool Kit*. New York: American Management Association.
- Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283–295.
- Chiu,C., & Hong,Yi. (2006). Cultural competence: dynamic process. In *Handbook of competence and motivation* (pp. 489–505). New York: Guilford Press.
- Clair, A.S., & McKenry, L. (1999). Preparing culturally competent practitioners. *Journal of Nursing Education*, 38(5), 228–234.
- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative? *Journal of Academic Leadership*, 7(1), 1–7.
- Cojocar, B. (2009). Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative? *Academic Leadership Journal. Academic Leadership Journal Bill Academic Leadership Journal*, 7(1). Retrieved from <http://scholars.fhsu.edu/alj>.
- Conrad , Clifton F., & Wilson , Richard F. (1985). Academic Program Reviews: Institutional Approaches, Expectations, and Controversies. In *ASHEERIC Higher Education Report No.5*. Washington D.C.: ASHE.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7), 1–9.
- Costello, Clarky, Gravely, Agostino-Rose, & Puopolo. (2011). Working Together to Build Respectful Workplace: Transforming OR Culture. *Journal of AORN Journal*, 93(1), 341–352.

- Coughlin, Mary Ann; Knight, W. (2007). Confirmatory Factor Analysis: Using AMOS to Create a Measurement Model. Retrieved February 18, 2018, from <http://www.spss.com/airseries/>
- Cross, T. L., Bazron, B. J., Dennis, K. W., & Isaacs, M. R. (1989). *Towards a culturally competent system of care*. Washington, D.C.: CAASP Technical Assistance Center, Georgetown University Children Center.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Florida: The Dryden Press.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30–63.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A Question of Trust: Predictive Conditions for Adaptive and Technical Leadership in Educational Contexts. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700760701655508>.
- David C., & Thomas, D.A. (1989). *Leadership in Organization* (2nd ed.). Englewood cliffs, NJ: P Hall.
- Davis, R. (2009). *Compromising Situations: Participation and Politics in the Sustainable Development of Canada's Oceans*. n.p.: Memorial University of Newfoundland.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Demarest. (1997). Understanding knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 374–384.
- DeRoux, M. (2011). *Beyond 'Further': Collaboration, Community and Compassion in the Digital Age*. n.p.: University of Kansas.
- Diane. (1996). *The Peer Advisor Experience Providing Social Support*. Boston College School of Nursing: SAGE Publications.
- Diller, Jerry V., & Moule, Jean. (2005). Cultural Competence : a primer for educators. Retrieved January 19, 2018, from http://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_competence.
- Doherty, A.R. (2010). *An Examination of Impediments to Knowledge Sharing in an Intelligence organization*. n.p.: Northcentral University.

- Dorner, Peter. (1994). *The Art of the Maker: Skill and Its Meaning in Art, Craft, and Design*. London: Thames and Hudson.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization* (2nd ed.). Ohio: South Western Publishing Company.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership Research Finding : Practice and Skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.
- Ebitz D. (1988). Connoisseurship as Practice. *Journal of Artibus et Historiae*, 9(18), 207–212.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 24(1), 192–193.
- Elizondo, F., Feske, K., Edgull, D, & Walsh, K. (2003). Creating synergy through collaboration: Safe schools/healthy students in Salinas, California. *Journal of Psychology in the Schools*, 40(5), 503–513.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Gallagher, A. (2007). The Respectful Nurse. *Journal of Nursing Ethics*, 14(3), 178–189.
- Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris. (2002). Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18–38.
- Gnechten, M.P. (2011). *Collaborative Practitioner Inquiry: Providing Leadership and Action Research for Teacher Professional Development*. n.p.: Arizona State University.
- Goode, T. D. (2000). *Cultural competence self-test*. n.p.: Georgetown University Child Development Center. UAP.
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Journal of Haward Business Review*, September-, 131 – 143.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Graham, J. & Wright, J. A. (1999). What does interprofessional collaboration mean to professionals working with pupils physical disabilities. *British Journal of Special Education*, 22(1).

- Griffin, C. (1983). *Curriculum Theory in Adult Lifelong Education*. London: Crom Helm.
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Corwin Press.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper saddle river, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hansen MT, Nohria N., & Tierney T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 1=10.
- Hayes, M.G. (2010). *A Qualitative Case Study of Cultural Competency among Advanced Placement Teachers in Florida*. n.p.: University of Phoenix.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge: Harvard.
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1983). *Personnel/ Human Resource Management*. Illinois: Irwin.
- Henrie, Mogan & Hedgepeth, Oliver. (2003). Size is important in knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, November, 7.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55–61.
- Hogan, & Thomas J. (2008). The Adaptive Leadership Maturity Model. *Organization Development Journal; Spring*, 26(1).
- Holbrook, P. M. (2010). *The Relationship between Instructional Technologies and Knowledge Acquisition in college setting*. n.p.: University of Phoenix.
- Houle, Cyrilo. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Jakubrik, M. (2008). Experiencing Collaborative Knowledge Creation Processes. *Journal of The Learning Organization*, 15(1), 5–25.
- James, M. K., & Barry, Z.P. (1995). *The leadership challenge: Organization development & Leadership education*. n.p.: n.p.
- Jensen, L.A. (2010). *The Role of Narratives in The Human Relationships to The Natural World*. U.S.A.: The University of Utah.

- Joshi, R. (2011). *Web Enabled Tool to Enhance Cultural Competency among Practicing Genetic Counselors in New York Metropolitan Region*. U.S.A.: Sarah Lawrence College.
- Ka. (2011). *Respectful Grace and Graceful respect: A Korean Feminist Ethic*. U.S.A.: Claremont Graduate University.
- Kang, H. (2011). *Critical Success in Implementing Process-Oriented Knowledge Management Systems (PKMS) in the Public Sector in Korea*. U.S.A.: Iowa State University.
- Khan, O. (2009). The challenge of adaptive leadership. *Leader to Leader*, 25(38), 52–58.
- Kim, Y.S. (2010). *Causal Product Knowledge Management*. U.S.A.: Wayne State University.
- Kirkpatrick, Donald. L. (1987). Evaluation of Training. In *Training and development handbook : A guide to human resource development* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Knowles, Malcolm S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedagog to Andragogy*. New York: The Adult Education company.
- Kouzes, J.M., & Barry Z.P. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kuczaj, T. (2001). Knowledge Management Process Model. Retrieved January 13, 2018, from <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2001/P455.pdf>
- Lasker, R., & Wess, E.S. (2003). Creating Partnership Synergy: The Critical Role of Community Stakeholders. *Journal of JHHSA*, 5, 6–10.
- Lewis, P.H. (2008). *Readiness to Change toward Cultural Awareness and Sensitivity in a State Mental Health Organization*. Virginia: Virginia Commonwealth University.
- Linden, L.P. (2010). *A Method for Developing Churchmanian Knowledge Management Systems*. Florida: The University of Central Florida.

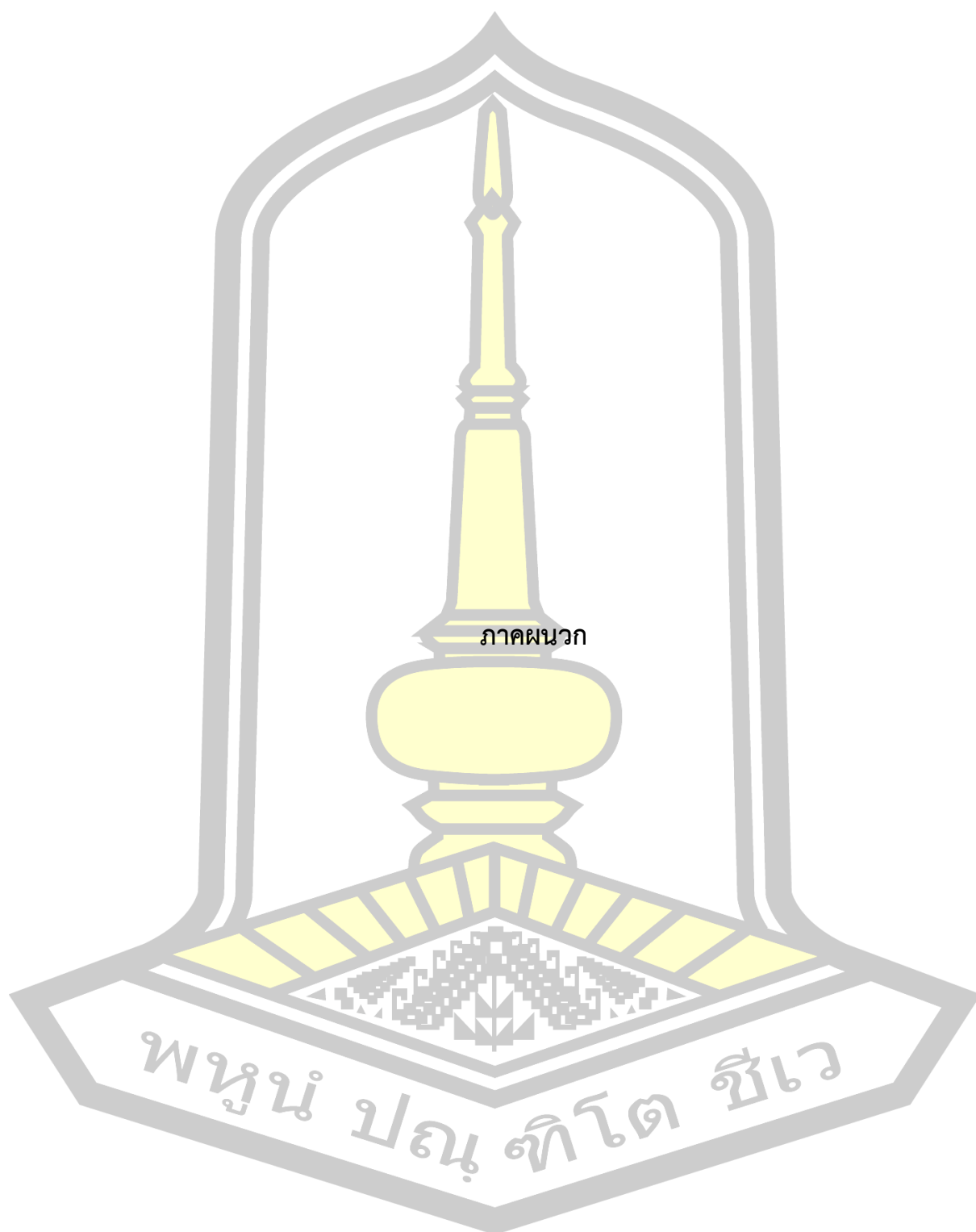
- Locke, Edwin A., & Kirkpatrick, Shelley. (1991). *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books.
- Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.
- Maine, E. (2008). *Building positive respectful relationship between adult and children in a classroom community*. U.S.A.: University of Manitoba.
- Manasse, A.L. (1986). Vision and Leadership : Paying Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*, 69(1), 150–173.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. New York: Oxford University Press.
- Mc Farland. (1979). *Management : Foundation & Practices* (5th ed.). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Mesa Public School. (2003). Individual Collaboration Rubric. Retrieved August 29, 2017, from http://www.mpsaz.org/webquest/jones/collaboration_rubic.html
- Mills, L. (2010). *The Relationship Between Moral Reasoning and Knowledge Management Processing*. U.S.A.: Walden University.
- Mondy, R.W. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus group and qualitative research*. CA: Sage.
- Mumford, T. V., and Mattson, M. (2009). *Will Team Work?: How the Nature of Work Drives Synergy in Autonomous Team Designs*. Washington: Academy of Management, Washington State University.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nastanski, M. (2002). *Dissertation: Managing Complexity: An Adaptive Approach*. University of Sarasota, Florida.
- National Association of Social Workers. (2001). *NASW Standards for Cultural Competence in Social Work Practice*. Washington, DC: NASW Press.
- Niedermeyer, F. C. (1992). A Checklist for reviewing environmental education programs. *Journal of Environmental Education*, 23(2), 46–50.

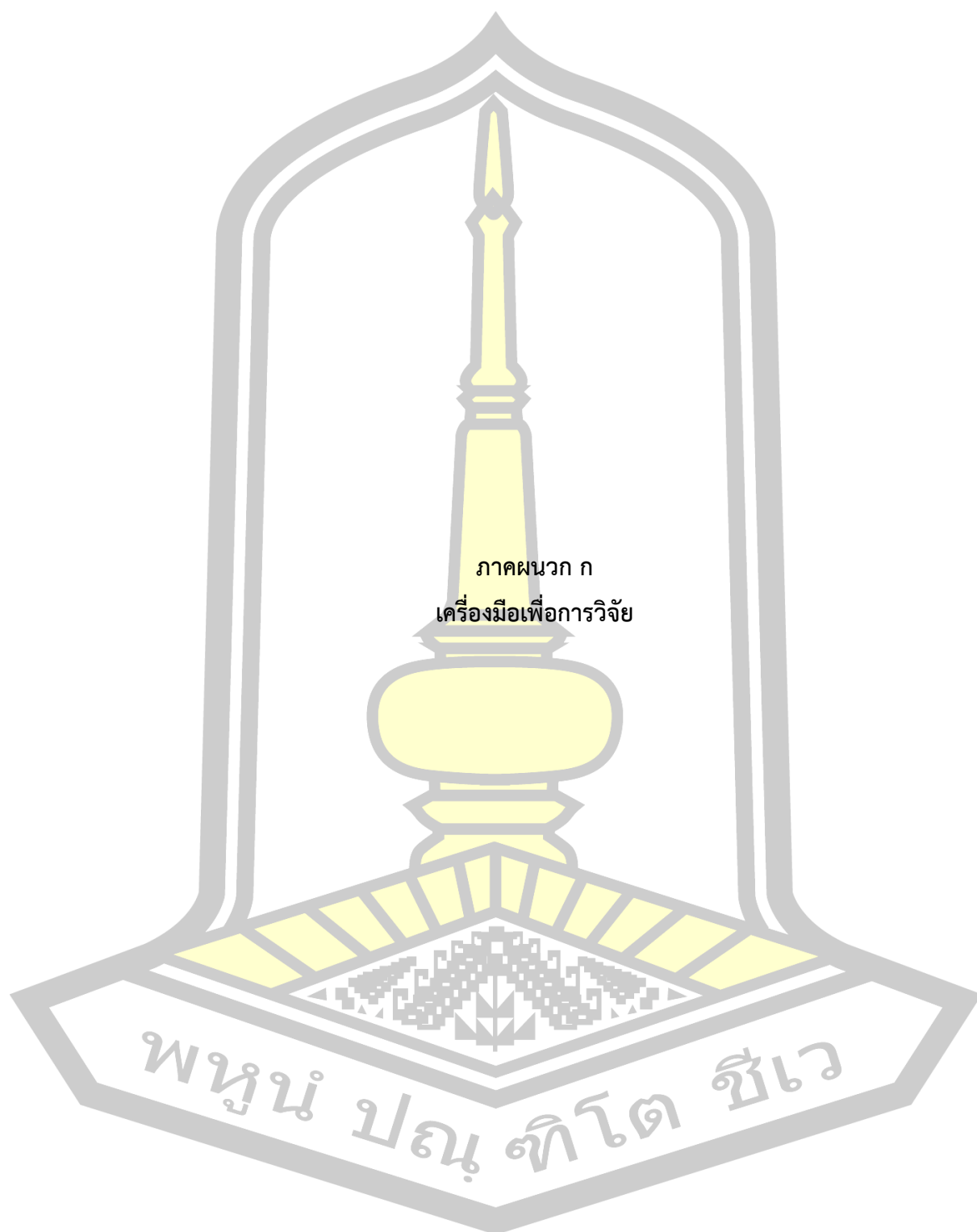
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5, Ed.). California: SAGE Publications.
- Ostwald, S.K. (2010). Cultural Competence in Nursing. In *The 2010 International Nursing Conference Diversity and Dynamic of Nursing Science and Art*. 7-9 April, 2010 Graceland Resort and Spa Patong Beach, Phuket, Thailand.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Plymouth State University. (2003). Area of Concern/Targets for Growth Indicators. Retrieved March 4, 2018, from http://www.plymouth.edu/educate/growth_indicators.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining Respectful Leadership: What It Is, How It Can Be Measured, and Another Glimpse at What It Is Related to. *Journal of Business Ethics*, 91, 343–358.
- Robinson, M.C. (2010). *Educational Leadership in the Age of Diversity: A Case Study of Middle School Principal' Cultural Awareness and Influence in Relation to Teacher' Cultural Awareness and the use of culturally responsive curriculum and pedagogy in classrooms*. Florida: The University of Florida.
- Robinson. (1998). On Connoisseurship. Retrieved February 9, 2018, from http://www.connoisseurship.org/?page_id=10.
- Rothwell, W. J., & Cookson, P. S. (1997). *Beyond Instruction: Comprehensive Program Planning for Business and Education*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Sandiego State University's Collage of Education. (2003). Collaboration Rubric. Retrieved February 10, 2018, from <http://edweb.sdsu.edu/triton/tidepoolunit/Rubics/collrubic.html>.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schwartz, G. (1988). Connoisseurship: the penalty of ahistoricism. *Journal of Museum Management and Curatorship*, 7(3), 261–268.

- Sims, Bryan D. (2009). *Complexity, Adaptive Leadership, Phase Transitions and New emergent order: A case study of the Northwest Texas Conference of the United Methodist church*. U.S.A.: School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University.
- Singh, S. (2010). *The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management*. n.p.: Queen's University.
- Smith, E. (2007). *Knowledge Management*. New York: Business College of the University.
- Smith, T.A. (2006). *Knowledge Management and its Capabilities link to the Business Strategy for Organizational Effectiveness*. U.S.A.: Wayne Huizenga of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Groups: Theory and Practice*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Strogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of the Literatur*. New York: Free Press.
- Styles, M. H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Suzette, L. (2005). Creating synergy in the schoolhouse: Changing dynamics among peer cohorts will drive the work of school systems. *School Administrator*, 62(8), 30–34.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education Company.
- Tamanaha, B.Z. (2008). A Holistic Vision of the Socio-Legal Terrain. *Journal of Law and Contemporary Problems*, 71(2), 89–98.
- Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Trethowan, David M. (1991). *Managing with Appraisal Achieving Quality schools through Performance Management*. London: Paul Chapman.
- Tse, H.H., & Mitchell, R. J. (2010). A Theoretical Model of Transformational Leadership and Knowledge Creation: The Role of Open-Mindedness Norms and Leader-Member Exchange. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 83–96.

- Turban, E. et al. (2004). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Watson, S. (2011). *Collaborative Evolution: Finding my Role in the Production Process*. U.S.A.: University of California, San Diego.
- Weltch, M., & Tulbert, B. (2001). Practitioner's Perspective of Collaboration: A Social Validation and Factor Analysis. *Journal of Educational and Psychological Consultant*, 11(3-4), 357-378.
- Wilson-Brook, M. (2010). *Effect of Professional Development on Teachers' Cultural Awareness*. U.S.A.: Lindenwood University.
- Yandel, S. (2010). *Ninth Grade Teacher' Perceptions of Cultural Awareness and Teacher Belief as Measured by the Cultural Awareness and Belief Inventory : Relationship with the Texas Assessment of Knowledge and Skills Reading Scores*. U.S.A.: Texas A & M University.
- Yu Cheng, Alberto Leon-Garcia & Ian T. Foster. (2008). Toward an autonomic service management framework: A holistic vision of SOA, AON, and autonomic computing. *IEEE Communications Magazine*, 46(5), 138-146.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2000). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: PrenticeHall.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2008). *Why Flexible, Adaptive Leadership, is Essential for Organizational Effectiveness*. U.S.A.: University of Albany (SUNY).

พหุ ประถมศึกษา





ภาคผนวก ก
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

พหุบัณฑิตยาลัย

แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. องค์กรประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนจากนักวิชาการต่าง ๆ
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ให้	+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
	0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์หรือไม่
	-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าข้อคำถามนั้นควรมีการปรับปรุงแก้ไขการใช้สำนวนภาษา กรุณาให้ข้อเสนอแนะในช่องขวามือสุดของข้อคำถามรายการนั้น ๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนรรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์

นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุขภูิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุ อนุ ทั โตะ ชีเว

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

สมรรถนะทางวัฒนธรรม หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสำคัญ และยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 1 การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม (The Importance of Cultural Awareness)					
นิยามศัพท์ การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่าง ๆ เป็นสิ่งดีงามที่ทุกคนต้องยึดถือและปฏิบัติ					
ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจในภาษาของชนชาติต่างๆ				
2	ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ				
3	ท่านแสดงออกถึงความเข้าใจในขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่างๆ				
4	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของภาษาของชนชาติต่างๆ				
5	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของศาสนาต่างๆ ที่คนอื่นนับถือ				
6	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่างๆ				

ตัวชี้วัดที่ 2 การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Understanding of Cultural Differentiation)					
นิยามศัพท์ การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการรับรู้ และการยอมรับความแตกต่างทางด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและใส่ใจกับบุคคลที่มีการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีแตกต่างไปจากตนเอง					
ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
7	ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง				
8	ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง				
9	ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง				
10	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง				
11	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง				
12	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง				

ตัวชี้วัดที่ 3 การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values)					
นิยามศัพท์ การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการยอมรับและเห็นว่าภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ ดึงตาม น่ายกย่องและควรปฏิบัติ มีความเคารพในภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของบุคคลอื่น					
ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
13	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน				
14	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน				
15	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่างกัน				
16	ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่ใช้ภาษาในการสื่อสารที่แตกต่างกัน				
17	ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่นับถือศาสนาที่แตกต่างกัน				
18	ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่างกัน				

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

การสร้างความกลมเกลียว หมายถึง การทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างให้การทำงานเกิดเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุกฝ่ายงานขององค์กร

ตัวชี้วัดที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)					
นิยามศัพท์ การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นโดยการให้การยอมรับนับถือ การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน การเห็นอกเห็นใจ การมีน้ำใจ มีความไว้วางใจ มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือกันนำไปสู่ความพึงพอใจ รักใคร่ ร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
19	ท่านแสดงออกถึงการให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน				
20	ท่านแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน				
21	ท่านแสดงออกถึงการให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน				
22	ท่านแสดงออกถึงการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน				
23	ท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน				
24	ท่านแสดงออกถึงการให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน				
25	ท่านแสดงออกถึงการให้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน				

ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)					
นิยามศัพท์ การสร้างความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการทำงานที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกัน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
26	ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย				
27	ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย				
28	ท่านให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเพื่อนร่วมงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ				
29	ท่านสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย				
30	ท่านพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย				

ตัวชี้วัดที่ 3 การให้เกียรติผู้อื่น (Respect)					
นิยามศัพท์ การให้เกียรติผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการเคารพผู้อื่น การเห็นคุณค่าผู้อื่น การมีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ไม่ดูถูกและเหยียดหยามผู้อื่น					
ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
31	ท่านแสดงออกถึงการให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน				
32	ท่านแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน				
33	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน				
34	ท่านแสดงออกถึงการไม่ดูถูกเพื่อนร่วมงาน				
35	ท่านแสดงออกถึงการไม่เหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน				

องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม หมายถึง การคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน รอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด และวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision)					
นิยามศัพท์ การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรจากการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันโดยนำมารวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความต้องการผู้มีส่วนได้เสียและนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและวิกฤติโดยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์					
ข้อที่	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
36	ท่านสามารถในการกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน				
37	ท่านสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ทุกคนยอมรับร่วมกัน				
38	ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาเป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน				
39	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี				
40	ท่านสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
41	ท่านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต				

ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)					
นิยามศัพท์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์โดยการโน้มน้าวโดยการบรรยาย อธิบายเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ โดยใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
ข้อที่	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
42	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
43	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
44	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้มองเห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ				
45	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
46	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์				
47	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้ช่องทางที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา				

ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision)					
นิยามศัพท์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความพยายาม มุ่งมั่น ทุ่่มเท่ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นสามารถบรรลุตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ข้อที่	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
48	ท่านแสดงออกถึงความพยายามในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
49	ท่านแสดงออกถึงความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
50	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
51	ท่านแสดงออกถึงความทุ่มเทให้ทุกคนเห็นว่าท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
52	ท่านแสดงออกถึงความไม่ย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร

ตัวชี้วัดที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)					
นิยามศัพท์ การแสวงหาความรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึง ความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ สามารถแยกแยะความรู้ จำแนกประเภทความรู้ กำหนดประเภทความรู้ การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ กลับร่องความรู้ที่จำเป็น และพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
ข้อที่	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
53	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ที่จำเป็นได้				
54	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการแยกแยะความรู้ที่จำเป็นได้				
55	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการจำแนกความรู้ที่จำเป็นได้				
56	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดประเภทความรู้ที่จำเป็นได้				
57	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้				
58	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกลับร่องความรู้ที่จำเป็นได้				
59	ท่านแสดงออกถึงความสามารถพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน				

ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)					
นิยามศัพท์ การสร้างองค์ความรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการสรุปความรู้จากตัวเองและจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนเอง และการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
60	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้				
61	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากเพื่อนร่วมงานได้				
62	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของตนเองได้				
63	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเองได้				
64	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้				

ตัวชี้วัดที่ 3 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)					
นิยามศัพท์ การแบ่งปันความรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรโดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร					
ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
65	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษาได้				
66	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้				
67	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้				
68	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้				
69	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้				
70	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้				

ตัวชี้วัดที่ 4 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)					
นิยามศัพท์ การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็น หมวดหมู่ มีการจัดทำฐานข้อมูล และการนำความรู้มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และเกิด ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานขององค์กร					
ข้อที่	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
71	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ได้				
72	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ได้				
73	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา				
74	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา				
75	ท่านแสดงออกถึงความสามารถการนำความรู้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

Code

--	--	--

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

แบบสอบถาม

ความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียนผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” การให้ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ซึ่งจะมีคุณค่าต่อการนำไปเป็นข้อมูลสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนฯ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด และพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบที่ชัดเจน
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ 1) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สอบถามระดับความเหมาะสมของข้อคำถามเพื่อนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการติดต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนรรัตน์ ชินอัครวัฒน์

นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี 41 – 50 ปี 50 ปี ขึ้นไป
- ประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี 10 – 20 ปี 20 ปี ขึ้นไป
- ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์
- กลุ่มสาระสังคมศึกษาฯ กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา
- กลุ่มสาระศิลปะ กลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี
- กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ

ตอนที่ 2 สอบถามระดับความเหมาะสมของข้อคำถามเพื่อนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วท่านมีความคิดเห็นถึงระดับความเหมาะสมที่จะนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านคิดว่ารายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ท่านคิดว่ารายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ท่านคิดว่ารายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ท่านคิดว่ารายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ท่านคิดว่ารายการข้อคำถามมีความเหมาะสมต่อการนำมากำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการข้อคำถาม (พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน)	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)						
	การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม					
1	การเข้าใจในภาษาของชนชาติต่าง ๆ					
2	การเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ					
3	การเข้าใจในขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ					
4	การเห็นถึงความสำคัญของภาษาของชนชาติต่าง ๆ					
5	การเห็นถึงความสำคัญของศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ					
6	การเห็นถึงความสำคัญของขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ					

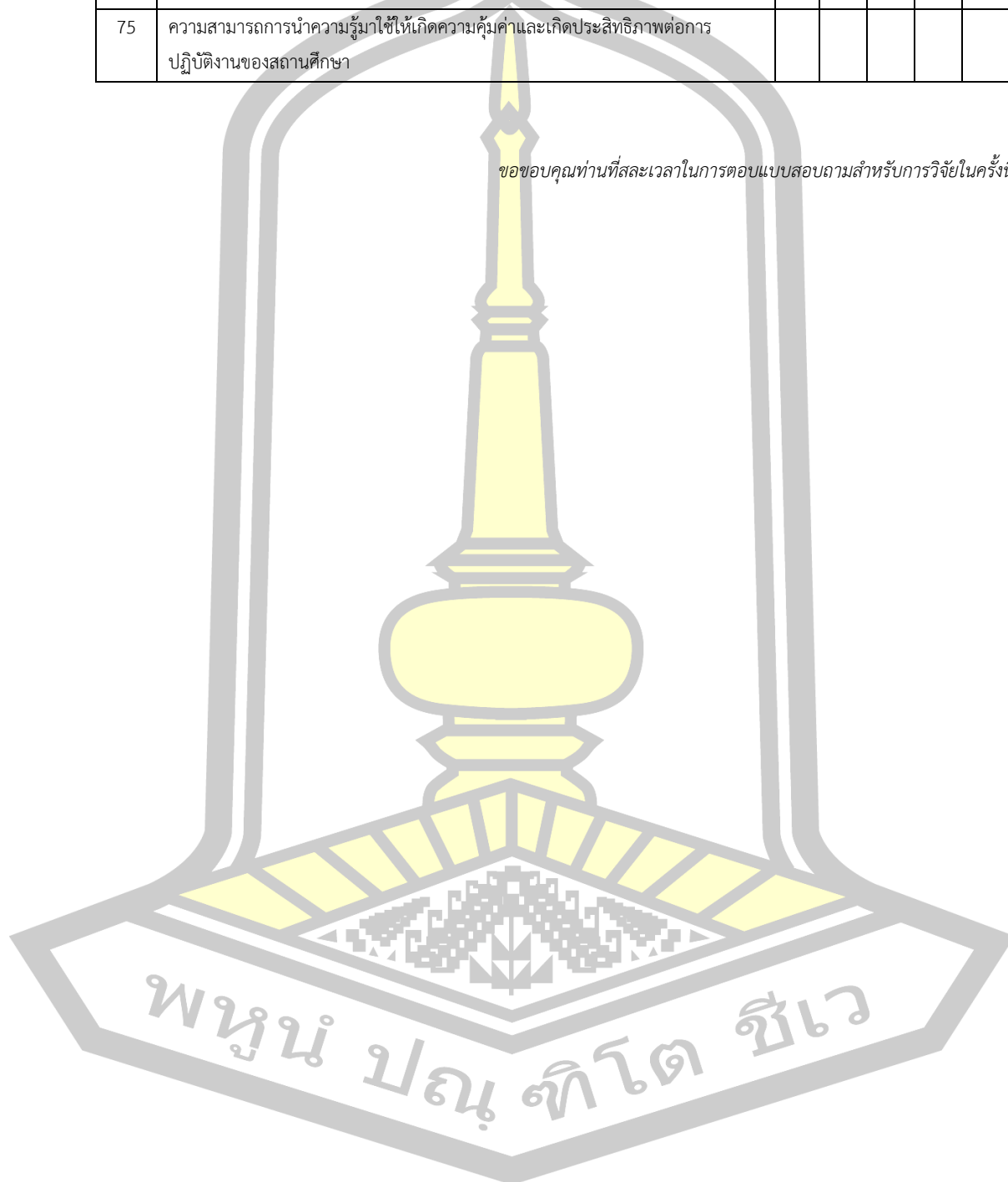
ข้อที่	รายการข้อความ (พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน)	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
7	การรับรู้บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง					
8	การรับรู้บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง					
9	การรับรู้บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง					
10	การยอมรับบุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง					
11	การยอมรับบุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง					
12	การยอมรับบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง					
	การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม					
13	การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน					
14	การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน					
15	การเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่างกัน					
16	การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่ใช้ภาษาในการสื่อสารที่แตกต่าง					
17	การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่นับถือศาสนาที่แตกต่าง					
18	การยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง					
	ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)					
	การมีมนุษยสัมพันธ์					
19	การให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน					
20	การให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
21	การให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน					
22	การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
23	ความไว้วางใจเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน					
24	การให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
25	การให้อภัยเพื่อแผ่และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
	การสร้างความร่วมมือ					
26	การตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
27	ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
28	การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเพื่อนร่วมงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
29	การสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
30	การพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	รายการข้อความ (พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน)	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	การให้เกียรติผู้อื่น					
31	การให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน					
32	การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน					
33	การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
34	การไม่ดูถูกเพื่อนร่วมงาน					
35	การไม่เหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน					
	ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)					
	การสร้างวิสัยทัศน์					
36	สามารถกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน					
37	สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ทุกคนยอมรับร่วมกัน					
38	สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาเป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน					
39	สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
40	สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
41	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต					
	การเผยแพร่วิสัยทัศน์					
42	ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
43	ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
44	ความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้มองเห็นถึงความจำเป็นไป ได้ในการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ					
45	ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
46	ความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์					
47	ความสามารถในการใช้ช่องทางที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา					
	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
48	ความพยายามในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
49	ความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
50	ความมุ่งมั่นที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
51	ความทุ่มเทให้ทุกคนเห็นว่าท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
52	ความไม่ย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					

ข้อที่	รายการข้อความ (พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน)	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
การแสวงหาความรู้						
53	ความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ที่จำเป็นได้					
54	ความสามารถในการแยกแยะความรู้ที่จำเป็นได้					
55	ความสามารถในการจำแนกความรู้ที่จำเป็นได้					
56	ความสามารถในการกำหนดประเภทความรู้ที่จำเป็นได้					
57	ความสามารถในการสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้					
58	ความสามารถในการกลั่นกรองความรู้ที่จำเป็นได้					
59	ความสามารถพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
การสร้างองค์ความรู้						
60	ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้					
61	ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากเพื่อนร่วมงานได้					
62	ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของตนเองได้					
63	ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเองได้					
64	ความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้					
การแบ่งปันความรู้						
65	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษาได้					
66	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้					
67	ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้					
68	ความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้					
69	ความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้					
70	ความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้					
การประยุกต์ใช้ความรู้						
71	ความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ได้					
72	ความสามารถในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ได้					
73	ความสามารถในการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา					
74	ความสามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา					

ข้อที่	รายการข้อคำถาม (พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน)	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
75	ความสามารถการนำความรู้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					

ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้



Code

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

แบบสอบถาม

พฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียนผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” การให้ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ซึ่งจะมีคุณค่าต่อการนำไปเป็นข้อมูลสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนฯ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ 1) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สอบถามระดับพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการติดต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนรรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์

นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี 41 - 50 ปี 50 ปี ขึ้นไป
- ประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี 10 - 20 ปี 20 ปี ขึ้นไป
- ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์
- กลุ่มสาระสังคมศึกษาฯ กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา
- กลุ่มสาระศิลปะ กลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี
- กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ

ตอนที่ 2 สอบถามระดับพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วท่านมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)						
การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม						
1	ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจในภาษาของชนชาติต่าง ๆ					
2	ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ					
3	ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจในขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ					
4	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของภาษาของชนชาติต่าง ๆ					
5	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ					
6	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่าง ๆ					
การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม						
7	ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง					
8	ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง					
9	ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง					
10	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง					
11	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง					
12	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง					

ข้อที่	รายการข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม					
13	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน					
14	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน					
15	ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่างกัน					
16	ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่ใช้ภาษาในการสื่อสารที่แตกต่างกัน					
17	ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่นับถือศาสนาที่แตกต่างกัน					
18	ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่างกัน					
	ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)					
	การมีมนุษยสัมพันธ์					
19	ท่านแสดงออกถึงการให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน					
20	ท่านแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
21	ท่านแสดงออกถึงการให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน					
22	ท่านแสดงออกถึงการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
23	ท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
24	ท่านแสดงออกถึงการให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
25	ท่านแสดงออกถึงการให้อภัยเพื่อแผ่และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
	การสร้างความร่วมมือ					
26	ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
27	ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
28	ท่านให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเพื่อนร่วมงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
29	ท่านสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
30	ท่านพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
	การให้เกียรติผู้อื่น					
31	ท่านแสดงออกถึงการให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน					
32	ท่านแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน					
33	ท่านแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
34	ท่านแสดงออกถึงการไม่ดูถูกเพื่อนร่วมงาน					
35	ท่านแสดงออกถึงการไม่เหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน					

ข้อที่	รายการข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)						
การสร้างวิสัยทัศน์						
36	ท่านสามารถในการกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน					
37	ท่านสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ทุกคนยอมรับร่วมกัน					
38	ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาเป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน					
39	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
40	ท่านสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
41	ท่านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต					
การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
42	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
43	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
44	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยาย อธิบายให้ทุกคนได้มองเห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ					
45	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
46	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์					
47	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้ช่องทางที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
48	ท่านแสดงออกถึงความพยายามในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
49	ท่านแสดงออกถึงความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
50	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
51	ท่านแสดงออกถึงความทุ่มเทให้ทุกคนเห็นว่าท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
52	ท่านแสดงออกถึงความไม่ย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
การแสวงหาความรู้						
53	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ที่จำเป็นได้					
54	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการแยกแยะความรู้ที่จำเป็นได้					
55	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการจำแนกความรู้ที่จำเป็นได้					
56	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดประเภทความรู้ที่จำเป็นได้					
57	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้					
58	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกลั่นกรองความรู้ที่จำเป็นได้					

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
59	ท่านแสดงออกถึงความสามารถพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
การสร้างองค์ความรู้						
60	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้					
61	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากเพื่อนร่วมงานได้					
62	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของตนเองได้					
63	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเองได้					
64	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้					
การแบ่งปันความรู้						
65	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษาได้					
66	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้					
67	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้					
68	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้					
69	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้					
70	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้					
การประยุกต์ใช้ความรู้						
71	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ได้					
72	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ได้					
73	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา					
74	ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
75	ท่านแสดงออกถึงความสามารถการนำความรู้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					

ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

แนวคำถามการสนทนากลุ่ม
การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนา

1. องค์ประกอบโปรแกรม
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
4. ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
5. การวัดและการประเมิน



แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม
การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนวงค์ | วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย |
| 5. ดร.ภัทรวรรณ นิลแก้วบวรวิษณุ | สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ |
| 6. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 |
| 7. ดร.สัมภาษณ์ คำผุย | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 |
| 8. ดร.ศักดิ์ดา คำโส | โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย |

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

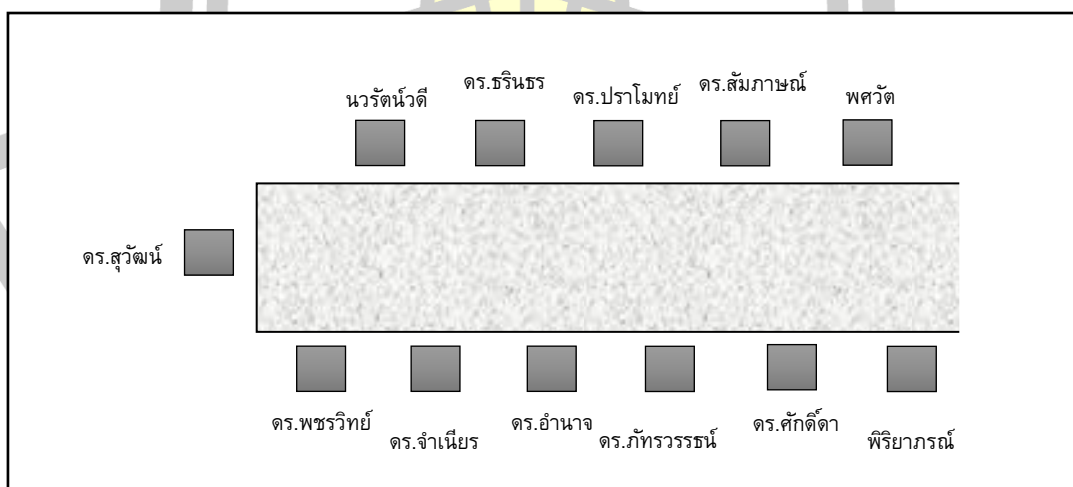
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ผู้พัฒนาโปรแกรม

นางสาวนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์

ผู้จัดบันทึก

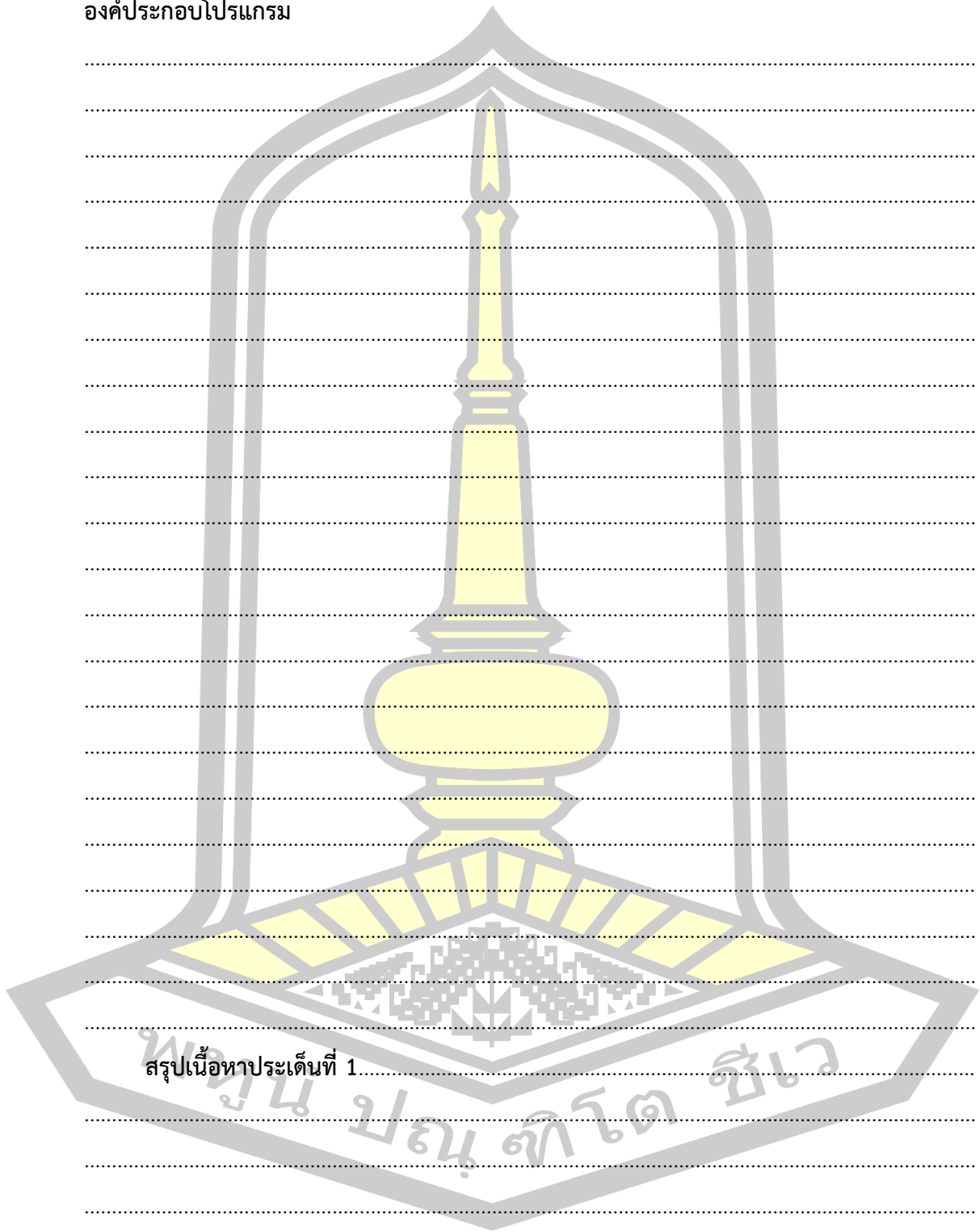
1. นายพศวัต สาระอวาส
2. นางสาวปริยาภรณ์ บัตรศิริมงคล



แผนผังที่นั่ง

ประเด็นที่ 1

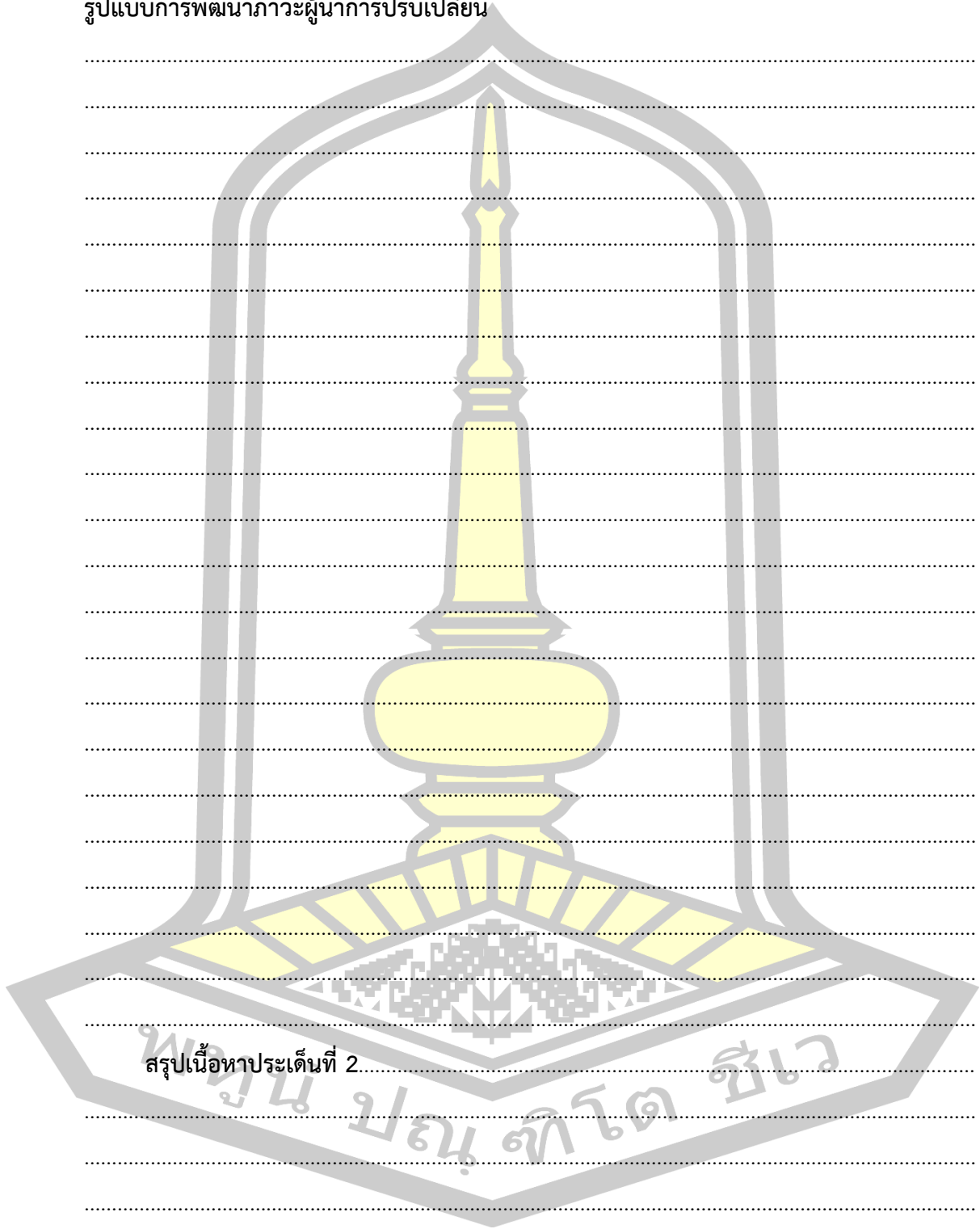
องค์ประกอบโปรแกรม



สรุปเนื้อหาประเด็นที่ 1

ประเด็นที่ 2

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

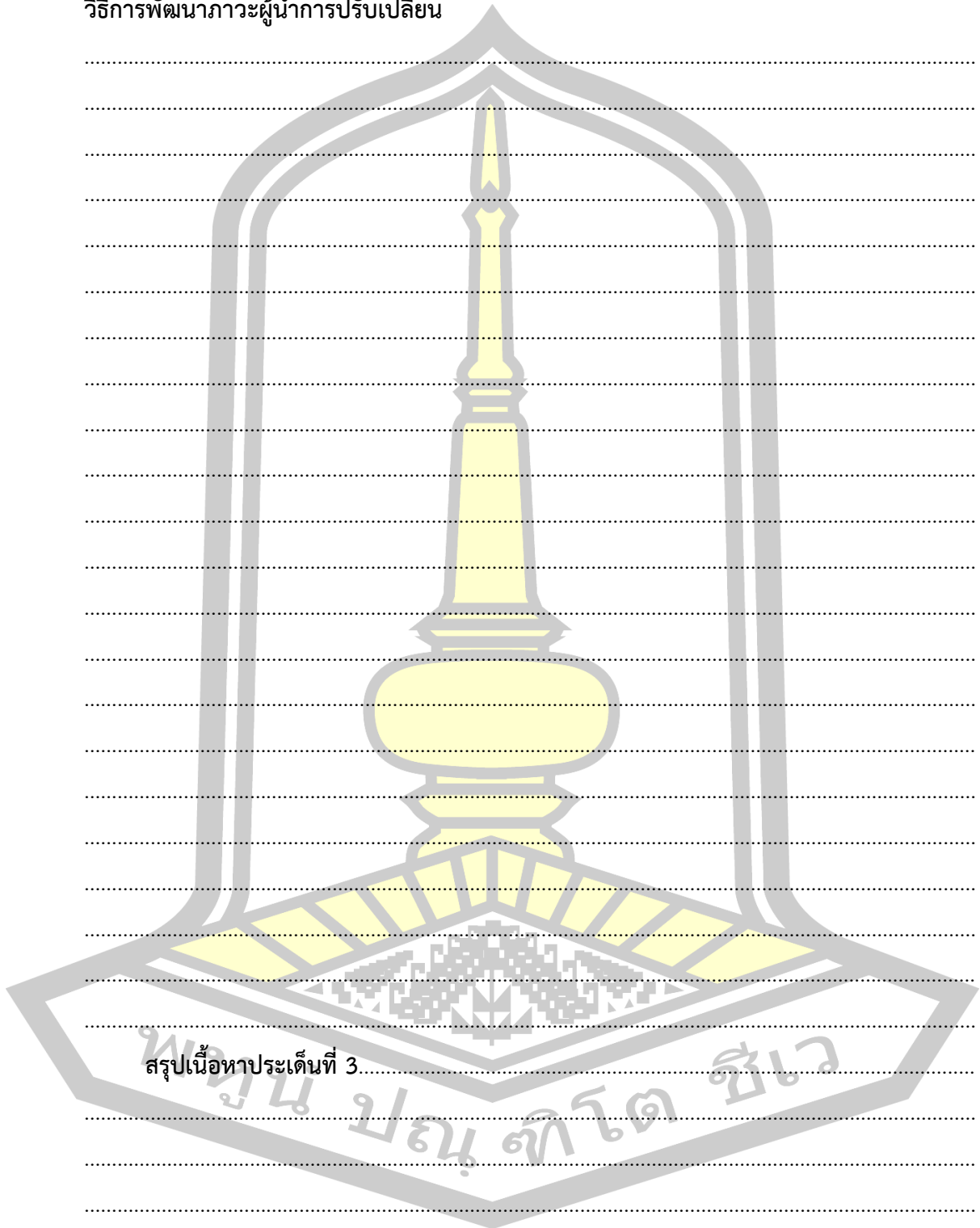


สรุปเนื้อหาประเด็นที่ 2

พระบรม ปณ ภิโต สีเว

ประเด็นที่ 3

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

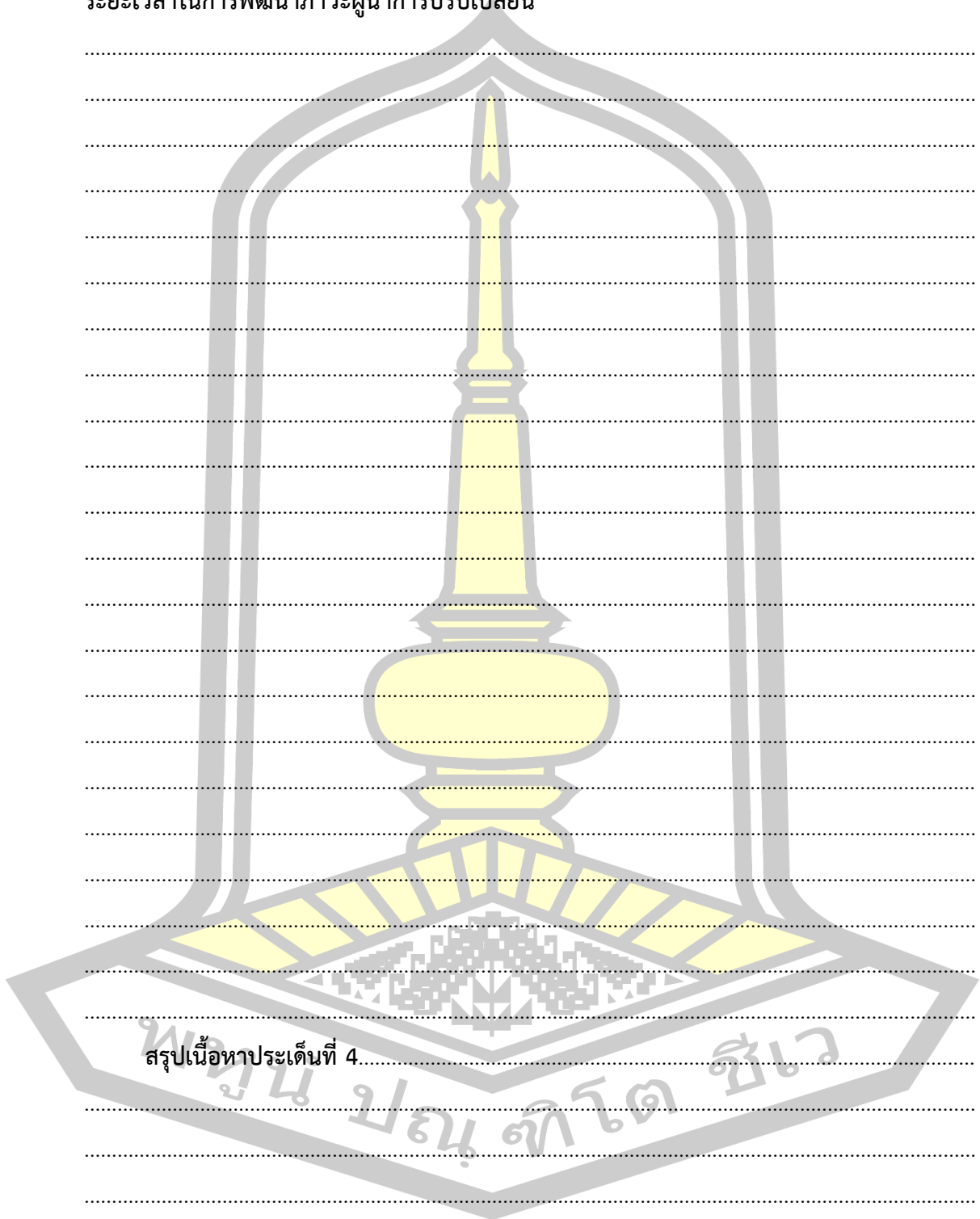


สรุปเนื้อหาประเด็นที่ 3

พระปฐมบรมราชโองการ
พระบรมราชโองการ
พระปฐมบรมราชโองการ

ประเด็นที่ 4

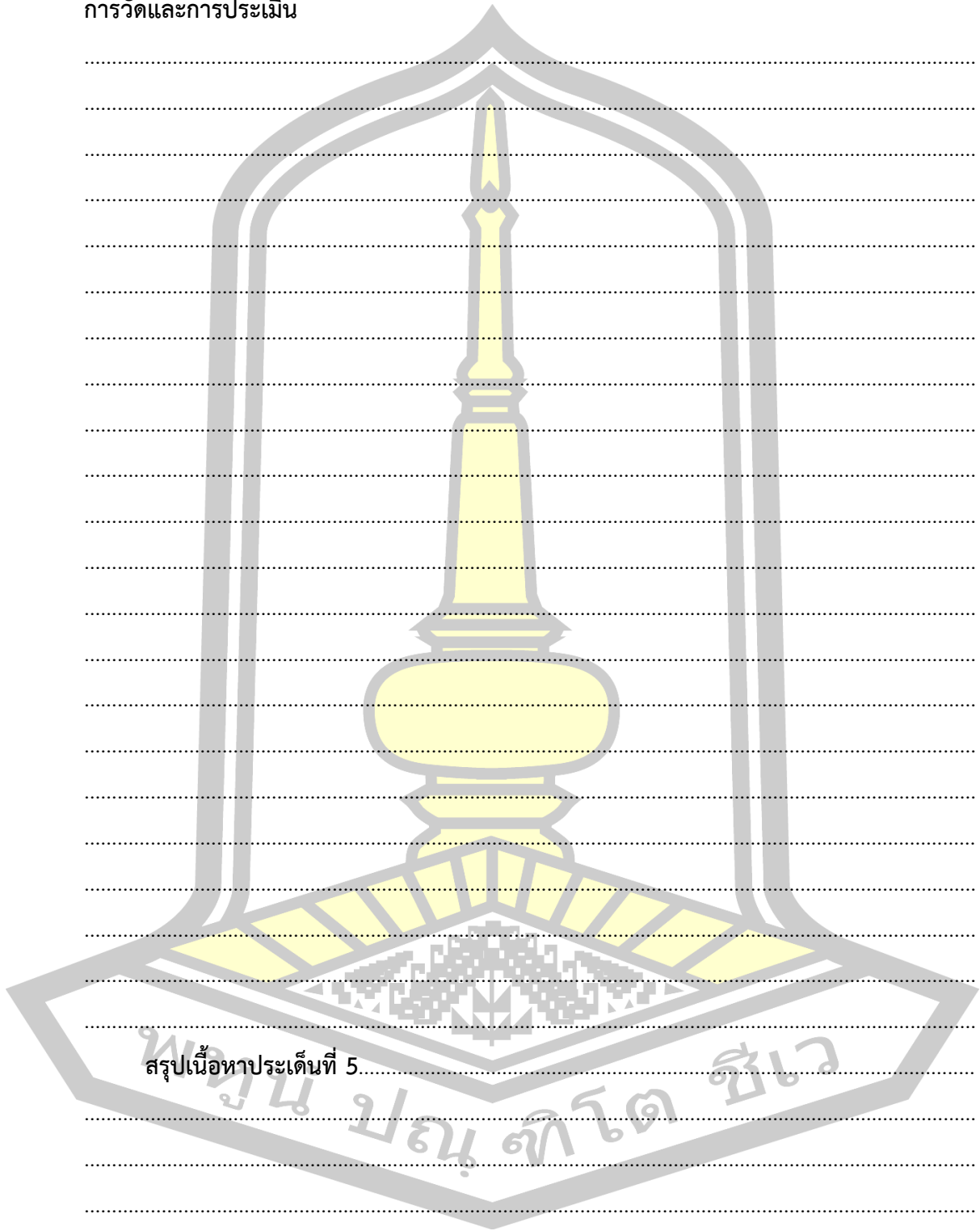
ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน



สรุปเนื้อหาประเด็นที่ 4

ประเด็นที่ 5

การวัดและการประเมิน



สรุปเนื้อหาประเด็นที่ 5

แบบประเมิน

การโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของการวิจัยของ นางสาวนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์ ซึ่งได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และกระบวนการพัฒนา ซึ่งแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีที่ยังมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์

นิติระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่นที่ 13

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล ผู้ตอบแบบประเมิน.....
2. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
คณะ.....มหาวิทยาลัย.....
ประเทศ.....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการ
ปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล										
2. เป้าหมาย										
3. วัตถุประสงค์										
4. ผู้เข้ารับการพัฒนา										
5. ระยะเวลา										
6. ขอบข่ายเนื้อหา										
7. หลักการพัฒนา										
7.1 รูปแบบการพัฒนา										
7.2 วิธีการพัฒนา										
7.3 กระบวนการพัฒนา										
8. สื่อประกอบการพัฒนา										
9. การวัดและการประเมิน										

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
 (.....)

**แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนา
2. ใช้วิธีการประเมิน แบบ 180 องศา
3. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี ได้แก่
 - 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 3) ตัวแทนครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
4. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ครูผู้สอน

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)						
1	รู้จักให้ความสำคัญในด้านของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่างๆ					
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข					
3	ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจ					
ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)						
4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
5	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่นได้					
6	รู้จักให้เกียรติผู้อื่น					
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)						
7	มีมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนที่หลากหลาย					
8	มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี					
9	สามารถบริหารเวลา และจัดการงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้					
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
10	เป็นคนที่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
11	มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้					
12	รู้จักที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือค้นพบมาเองให้กับผู้อื่นได้					
13	สามารถนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบประเมิน

**แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนา
2. ใช้วิธีการประเมิน แบบ 180 องศา
3. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี้ ได้แก่
 - 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 3) ตัวแทนครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
4. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ผู้อำนวยการโรงเรียน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูผู้สอน

พูน ปณ ทิโต ชเว

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)						
1	รู้จักให้ความสำคัญในด้านของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่างๆ					
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข					
3	ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจ					
ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)						
4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
5	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่นได้					
6	รู้จักให้เกียรติผู้อื่น					
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)						
7	มีมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนที่หลากหลาย					
8	มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี					
9	สามารถบริหารเวลา และจัดการงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้					
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
10	เป็นคนที่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
11	มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้					
12	รู้จักที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือค้นพบมาเองให้กับผู้อื่นได้					
13	สามารถนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบประเมิน

**แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาฯ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วท่านมีระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง

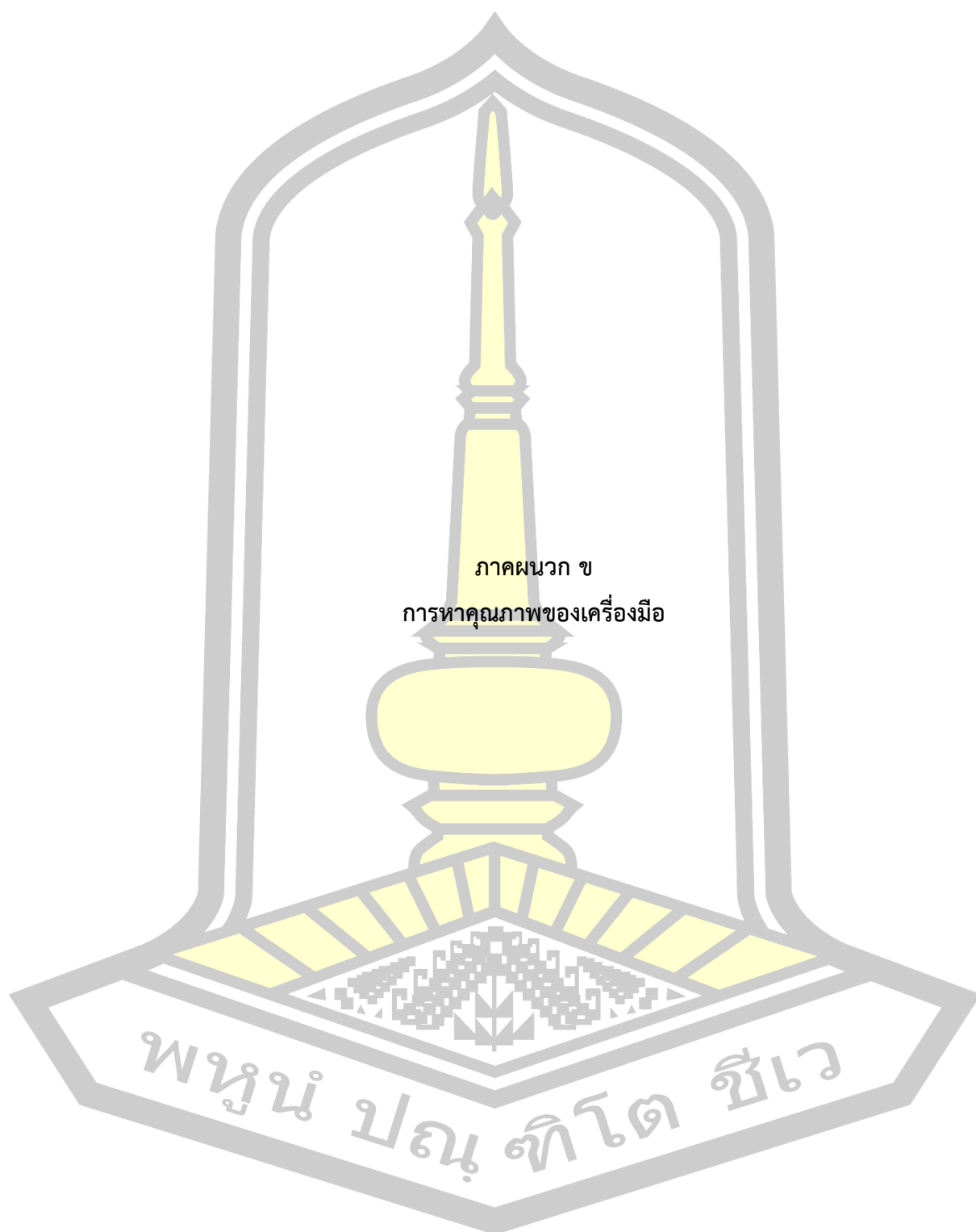
ระดับ 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านวิทยากร					
1	การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2	ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3	การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4	การจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม					
5	การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6	การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม					
	ด้านเนื้อหาและสื่อประกอบการพัฒนา					
7	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา					
8	เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ					
9	Powerpoint สำหรับการบรรยายในวันฝึกอบรม					
10	การยกตัวอย่างกรณีศึกษา					
11	ภาพและแผ่นตัวต่อ Tangram					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านหลักการพัฒนาและวิธีการพัฒนา					
12	หลักการ 70% : การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ และการติดตาม/ สังเกตผู้บริหาร					
13	หลักการ 20% : การเรียนรู้จากผู้อื่น วิธีการพัฒนา ได้แก่ การเยี่ยมชมภายใน-นอกโรงเรียนการจัดสภากาแฟ และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)					
14	หลักการ 10% : การเรียนรู้จากหลักสูตร วิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม และการศึกษาด้วยตนเอง					
	ด้านระยะเวลาในการพัฒนา					
15	ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด (จำนวน 120 ชั่วโมง)					
16	ระยะเวลาการศึกษาดูงาน (24 ชั่วโมง จำนวน 3 วัน)					
17	ระยะเวลาการทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย (40 ชั่วโมง)					
18	ระยะเวลาการติดตาม/สังเกตผู้บริหาร (20 ชั่วโมง)					
19	ระยะเวลาการเยี่ยมชมภายในโรงเรียน (6 ชั่วโมง)					
20	ระยะเวลาการเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน (6 ชั่วโมง)					
21	ระยะเวลาการเข้าร่วมสภากาแฟ (4 ชั่วโมง)					
22	ระยะเวลาการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (8 ชั่วโมง)					
23	ระยะเวลาการฝึกอบรม (8 ชั่วโมง)					
24	ระยะเวลาการศึกษาด้วยตนเอง (4 ชั่วโมง)					
	ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม					
25	สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					
26	ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา					
27	สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้					
28	ได้มีศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมากขึ้น					

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ



ภาคผนวก ข
การหาคุณภาพของเครื่องมือ

พหุ ประยูร จักรวรรดิ ชัยเว

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม							
ตัวชี้วัดที่ 1 การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม							
1. ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจในภาษาของชนชาติต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ท่านแสดงออกถึงการเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาต่าง ๆ ที่คนอื่นนับถือ	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ท่านแสดงออกถึงความเข้าใจในขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี ของชนชาติต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของภาษาของชนชาติ ต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของศาสนาต่างๆ ที่คน อื่นนับถือ	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงความสำคัญของขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของชนชาติต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม							
7. ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ท่านแสดงออกถึงการรับรู้บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการใช้ภาษาที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00
11. ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่ แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00
12. ท่านแสดงออกถึงการยอมรับบุคคลที่มีการยึดถือ ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม							
13. ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการใช้ภาษาที่ แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

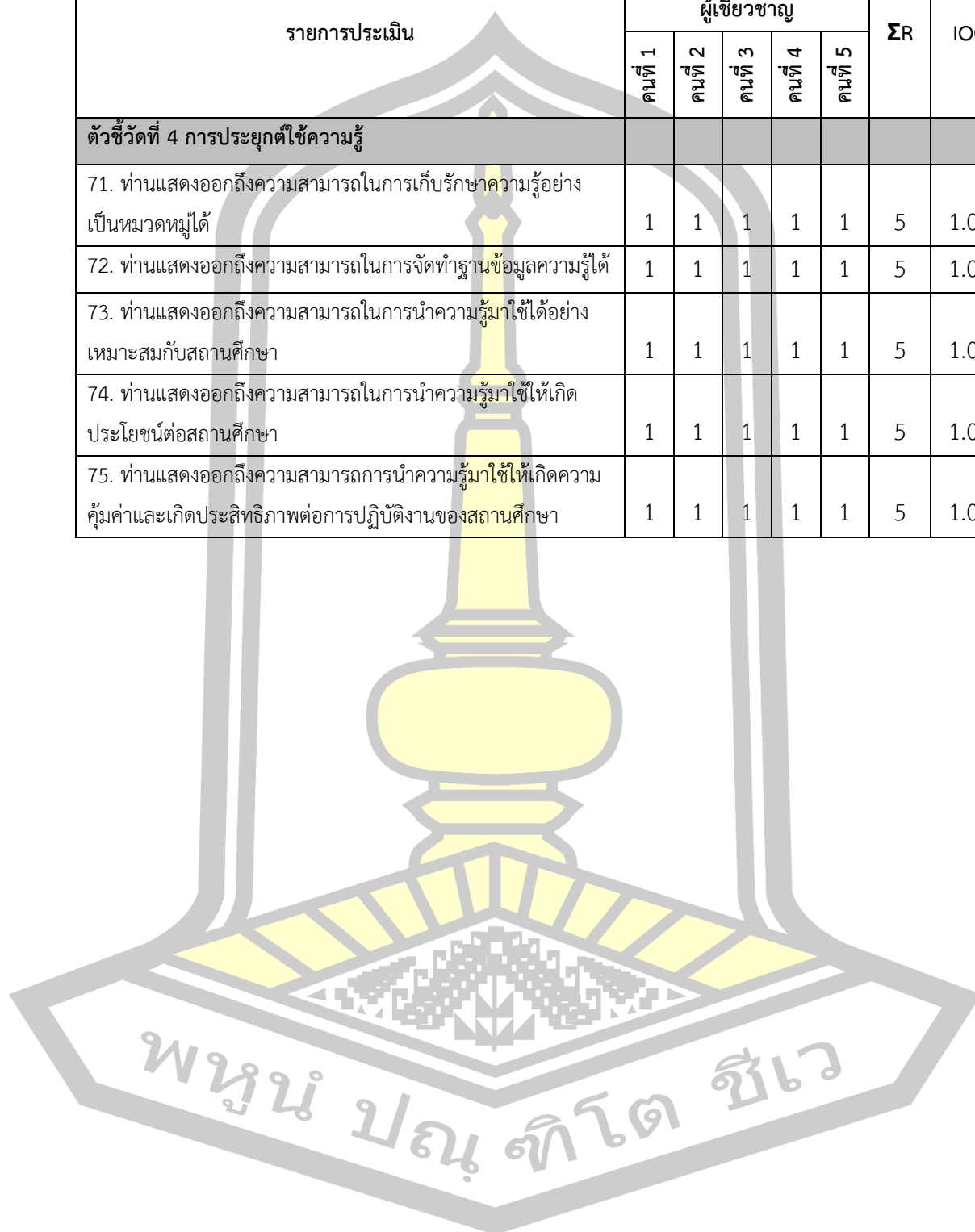
รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
14. ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
15. ท่านแสดงออกถึงการเห็นถึงประโยชน์ที่บุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
16. ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่ใช้ภาษาในการสื่อสารที่แตกต่าง	1	1	0	1	1	4	0.80
17. ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่นับถือศาสนาที่แตกต่าง	1	1	0	1	1	4	0.80
18. ท่านแสดงออกถึงการยกย่องและให้ความเคารพต่อบุคคลที่มีการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีที่แตกต่าง	1	1	0	1	1	4	0.80
องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความกลมเกลียว							
ตัวชี้วัดที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์							
19. ท่านแสดงออกถึงการให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
20. ท่านแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
21. ท่านแสดงออกถึงการให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
22. ท่านแสดงออกถึงการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
23. ท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
24. ท่านแสดงออกถึงการให้ความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
25. ท่านแสดงออกถึงการให้อภัยเพื่อแม่และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างความร่วมมือ							
26. ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
27. ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
28. ท่านให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อเพื่อนร่วมงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
29. ท่านสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
30. ท่านพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 การให้เกียรติผู้อื่น							
31. ท่านแสดงออกถึงการให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
32. ท่านแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
33. ท่านแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
34. ท่านแสดงออกถึงการไม่ดูถูกเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
35. ท่านแสดงออกถึงการไม่เหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม							
ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์							
36. ท่านสามารถในการกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
37. ท่านสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ทุกคนยอมรับร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
38. ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาเป็นอยู่ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
39. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1.00
40. ท่านสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	0	1	4	0.80
41. ท่านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์							
42. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยายอธิบายให้ทุกคนได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
43. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยายอธิบายให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
44. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารโดยการบรรยายอธิบายให้ทุกคนได้มองเห็นถึงความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00
45. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
46. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
47. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้ช่องทางที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์							
48. ท่านแสดงออกถึงความพยายามในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
49. ท่านแสดงออกถึงความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
50. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
51. ท่านแสดงออกถึงความทุ่มเทให้ทุกคนเห็นว่าท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
52. ท่านแสดงออกถึงความไม่ย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้							
ตัวชี้วัดที่ 1 การแสวงหาความรู้							
53. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดขอบข่ายความรู้ที่จำเป็นได้	1	1	1	1	1	5	1.00
54. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการแยกแยะความรู้ที่จำเป็นได้	1	1	1	1	1	5	1.00
55. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการจำแนกความรู้ที่จำเป็นได้	1	1	1	1	1	5	1.00
56. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดประเภทความรู้ที่จำเป็นได้	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
57. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้	1	1	1	1	1	5	1.00
58. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการกลั่นกรองความรู้ที่จำเป็นได้	1	1	1	1	1	5	1.00
59. ท่านแสดงออกถึงความสามารถพิจารณาประโยชน์ คุณค่าของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างองค์ความรู้							
60. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากตนเองได้	1	1	1	1	1	5	1.00
61. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้โดยการสรุปความรู้จากเพื่อนร่วมงานได้	1	1	1	1	1	5	1.00
62. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของตนเองได้	1	1	1	1	1	5	1.00
63. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่จากความเชี่ยวชาญของตนเองได้	1	1	1	1	1	5	1.00
64. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้	1	1	1	1	1	5	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 การแบ่งปันความรู้							
65. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00
66. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ภายนอกสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00
67. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00
68. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00
69. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายในสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00
70. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในวิธีการที่หลากหลายในการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	5	1.00

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ตัวชี้วัดที่ 4 การประยุกต์ใช้ความรู้							
71. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ได้	1	1	1	1	1	5	1.00
72. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ได้	1	1	1	1	1	5	1.00
73. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
74. ท่านแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
75. ท่านแสดงออกถึงความสามารถการนำความรู้มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00



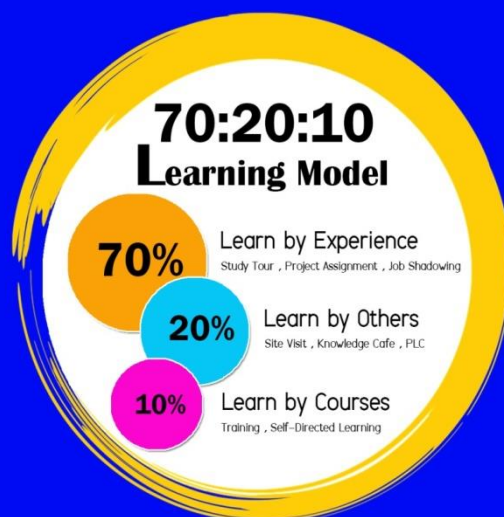




ADAPTIVE LEADERSHIP

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



พัฒนาโปรแกรมโดย นางสาวนารัตน์วดี ชินอัครวัฒน์

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเล่มนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เนื้อหาข้อมูลในเล่มโปรแกรมนี้ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา ขอบข่ายเนื้อหา หลักการ การพัฒนา สื่อประกอบการพัฒนา และการวัดและการประเมิน ส่วนที่ 2 รายละเอียด Module ประกอบด้วย Module 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม Module 2 การสร้างความกลมเกลียว Module 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม และ Module 4 การจัดการความรู้ และภาคผนวก ประกอบด้วย คำแนะนำสำหรับบทบาทวิทยากร คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา ใ้ความรู้ : ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน กรณีศึกษา แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ก่อน – หลังการพัฒนา) และแบบสอบถามความพึงพอใจต่อโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนฯ สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา ที่สนใจสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนฯ จะส่งผลการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นยังส่งผลต่อการพัฒนาและการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

นางสาวนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์
ผู้พัฒนาโปรแกรม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1
1. หลักการและเหตุผล	2
2. เป้าหมาย	2
3. วัตถุประสงค์	3
4. ผู้เข้ารับการพัฒนา	3
5. ระยะเวลา	3
6. ขอบข่ายเนื้อหา	4
7. หลักการพัฒนา	5
1) รูปแบบการพัฒนา	5
2) วิธีการพัฒนา	6
3) กระบวนการพัฒนา	8
8. สื่อประกอบการพัฒนา	10
9. การวัดและการประเมิน	11
ส่วนที่ 2 รายละเอียด Module	12
Module 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม	13
Module 2 การสร้างความกลมเกลียว	25
Module 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม	45
Module 4 การจัดการความรู้	61
ภาคผนวก	79
คำแนะนำสำหรับบทบาทวิทยากร	80
คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา	81
ใบความรู้ : ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	82
แบบประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (ก่อน-หลังการพัฒนา)	87
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อโปรแกรมฯ	92



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนมาก โดยเฉพาะครูที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสมัยใหม่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง บทบาทที่เคยแค่ทำหน้าที่บริหารจัดการและสั่งการ เพื่อให้ทีมงานดำเนินการตามเป้าหมายนั้นไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว ดังนั้นครูหัวหน้ากลุ่มสาระในปัจจุบันนี้จะต้องมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยการปรับตัวเองมาเป็นผู้ดำเนินการปฏิรูป ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และสามารถปรับพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจบุคลากรได้ดี ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม สามารถปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบทใหม่ได้ เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต อย่างไรก็ตามครูหัวหน้ากลุ่มสาระต้องสามารถปรับตัวและเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ มีทักษะในการสังเกตอย่างชาญฉลาด มีความกล้าและเตรียมพร้อมในการเผชิญปัญหาใหม่ที่ท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2. เป้าหมาย

เพื่อให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดบทบาทของการสร้างความกลมเกลียว ประสานความร่วมมือกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ ปรับปรุงการทำงานด้วยการมีวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องและยอมรับซึ่งกันและกัน มุ่งมั่นขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายแห่งความเจริญและความสำเร็จของสถานศึกษาด้วยความมีวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกต่อไป

3. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ของการพัฒนา ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในองค์กร
- 2) เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ความตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนใน การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้กับผู้เข้ารับ การพัฒนาในด้านของการมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม การสร้างความกลมเกลียว การมีวิสัยทัศน์แบบ องค์กรรวม และการจัดการความรู้
- 4) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคต่างๆ ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงทันต่ออย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจนเป็นรูปธรรม

4. ผู้เข้ารับการพัฒนา

ครู ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 120 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

Module 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) จำนวน 18 ชั่วโมง

Module 2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) จำนวน 45 ชั่วโมง 30 นาที

Module 3 วิสัยทัศน์แบบองค์กรรวม (Holistic Vision) จำนวน 23 ชั่วโมง 30 นาที

Module 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำนวน 33 ชั่วโมง

6. ขอบข่ายเนื้อหา

- สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)
 1. การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม
 2. การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม
 3. การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม
- การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)
 1. การมีมนุษยสัมพันธ์
 2. การสร้างความร่วมมือ
 3. การให้เกียรติผู้อื่น
- วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)
 1. การสร้างวิสัยทัศน์
 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 1. การแสวงหาความรู้
 2. การสร้างองค์ความรู้
 3. การแบ่งปันความรู้
 4. การประยุกต์ใช้ความรู้

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

7. หลักการพัฒนา

1) รูปแบบการพัฒนา

ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ดังนี้

➤ 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience)

เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริงเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเรียนรู้จากการทดลอง ปฏิบัติ ได้สัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง ทำให้ผู้เรียนรู้เกิดการรับรู้อย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะให้การเรียนรู้แบบนี้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนต้องถือปฏิบัติรวมทั้งผู้ที่เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวต้องให้ความร่วมมือและเห็นด้วยกับการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริง

➤ 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)

เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเรา ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่นที่ล้อมรอบตัวเรา การเรียนรู้แบบนี้มีความสำคัญและประโยชน์ต่อผู้ที่เข้ารับการพัฒนาโดยตรง ทำให้เกิดการรับรู้หรือมุมมองใหม่ ๆ นำไปสู่การปรับปรุงผลงานหรือทำให้เกิดผลงานใหม่ ๆ จากการนำไปเชื่อมโยงกับการเรียนรู้จากประสบการณ์

➤ 10% เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses)

เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ แบบเป็นทางการที่เน้นการเรียนรู้จากโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยมุ่งเน้นการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา หลักสูตรและรูปแบบที่ชัดเจนแบบเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้าแล้ว มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อทฤษฎี แนวคิดหลักการของเรื่องใดเรื่องหนึ่งผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาต่อและการอ่าน การเรียนรู้แบบนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Head) มากกว่าเกิดทักษะ (Hand) และทัศนคติ/การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป (Heart)

2) วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ยึดตามรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน 70% ใช้ระยะเวลา 84 ชั่วโมง มีวิธีการพัฒนา ดังนี้

➤ การศึกษาดูงาน [24 ชั่วโมง (3 วัน)]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (Module 1)
- 2) กิจกรรมการเยี่ยมชมการดำเนินงาน (Module 2)
- 3) กิจกรรมฟังการบรรยายจากหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน (Module 3)
- 4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกลุ่ม KM (Module 4)
- 5) กิจกรรมการถอดบทเรียน (AAR) (Module 4)

➤ การมอบหมายโครงการ [40 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการรับฟังนโยบาย (Module 3)
- 2) กิจกรรมการเขียนโครงการ (Module 4)
- 3) กิจกรรมการเตรียมการจัดโครงการ (Module 2)
- 4) กิจกรรมการจัดทำโครงการ (Module 2)
- 5) การสรุปและประเมินผลการจัดโครงการ (Module 2)

➤ การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร [20 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการพบปะพูดคุยเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ (Module 2)
- 2) กิจกรรมการเข้าร่วมการประชุม (Module 3)
- 3) กิจกรรมการร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการ (Module 4)

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% ใช้ระยะเวลา 24 ชั่วโมง มีวิธีการพัฒนา ดังนี้

➤ การเยี่ยมชมภายในโรงเรียน [6 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการเรียนรู้พฤติกรรมภายในองค์กร (Module 1)
- 2) กิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร (Module 2)

➤ การเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน [6 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมภายนอกองค์กร (Module 1)
- 2) กิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายนอกองค์กร (Module 2)

➤ สภากาแฟ [4 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Module 2)
- 2) กิจกรรม Vote ครูดีเด่น (Module 2)
- 3) กิจกรรมรู้จักองค์กร (Module 3)
- 4) กิจกรรมคลายปัญหาด้วยสมอง:คิดแบบ Growth Mindset (Module 3)
- 5) กิจกรรมรับชม พุทธเจ้าชาว รร. หรือ พุทธเจ้าชาว สพฐ. (Module 3)

➤ การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) [8 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการร่วมประชุมหารือและร่วมกันสะท้อนคิด (Module 4)
3. การเรียนรู้จากหลักสูตร 10% ใช้ระยะเวลา 12 ชั่วโมง มีวิธีการพัฒนา ดังนี้

➤ การฝึกอบรม [8 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) กิจกรรมการบรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร (Module 1 2 3 และ 4)
- 2) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Module 1 และ 4)
- 3) กิจกรรมการระดมความคิด (Module 1)
- 4) กิจกรรมการนำเสนอความคิด (Module 1)
- 5) กิจกรรมการศึกษารณีสึกษา (Module 2)
- 6) กิจกรรม Workshop ชุดเกมส์ Tangram (Module 3)

➤ การเรียนรู้ด้วยตนเอง [4 ชั่วโมง]

กิจกรรม ได้แก่

- 1) การเรียนรู้จากหนังสือ (Module 1 2 3 และ 4)
- 2) การเรียนรู้จากบทความ/เอกสาร (Module 1 2 3 และ 4)
- 3) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Module 1 2 3 และ 4)

3) กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการพัฒนา
 - 1) ผู้วิจัยนัดหมายผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
 - 2) ผู้วิจัยเข้าพบปะพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน และชี้แจงเป้าหมายที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดขึ้น
 - 3) ร่วมกันกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนที่ต้องการพัฒนา
 - 4) ทำการศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เป็นผู้เข้ารับการพัฒน โดยการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้อำนวยการโรงเรียนและตัวแทนครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
 - 5) แจ้งผลการประเมินให้ทางโรงเรียนทราบ เพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนต่อไป
- ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการพัฒนา
 - 1) ผู้วิจัยประสานงานกับผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
 - 2) ผู้วิจัยและผู้บริหารพบปะพูดคุยกับผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจในการเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยทำการชี้แจงรูปแบบการพัฒนา วิธีการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 3) ร่วมกันวางแผนดำเนินการในการพัฒนาให้เหมาะสมและครอบคลุม เช่น การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในจัดกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของโรงเรียน และการกำหนดผู้กำกับติดตามการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งมอบหมายให้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตาม และสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา
 - 4) จัดเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ ทดลองใช้สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ และเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

➤ **ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา**

การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 4 Module ดังนี้

Module 1 สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

Module 2 การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

Module 3 วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

Module 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เริ่มพัฒนาโดยใช้หลักการ 10% เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตร (Learn by Courses) ด้วยวิธีการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนก่อนเป็นเบื้องต้น โดยนำวิทยากรที่มากด้วยประสบการณ์มาพัฒนา และส่วนวิธีการในการศึกษาด้วยตนเองให้ผู้เข้ารับการพัฒนาหาเวลาที่เหมาะสม ศึกษาค้นคว้าบทความ/เอกสาร หนังสือ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นใช้หลักการ 20% เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) และใช้หลักการ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (Learn by Experience) ซึ่งใน 2 หลักการนี้พัฒนาควบคู่กันไปและให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

➤ **ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา**

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

1) ประเมินก่อนการพัฒนา

ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

2) ประเมินระหว่างการพัฒนา

- ประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม

- ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- ประเมินในงาน

- ประเมินผลการรายงานผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วม

ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

- ประเมินการถอดบทเรียน (AAR) จากการศึกษาดูงาน

- ประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม

- ประเมินเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง

- ประเมินโครงการที่จัดทำขึ้น

3) ประเมินหลังการพัฒนา

ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ซึ่งใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา โดยให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

เกณฑ์การประเมิน

- 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะได้รับการประเมินก่อน-หลังการพัฒนา และมีผลการประเมินหลังการพัฒนากว่าก่อนการพัฒนา
- 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาที่กำหนด
- 3) ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างการพัฒนาและปฏิบัติตามกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของระยะเวลาที่กำหนด
- 4) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องจัดทำเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเองและมีระยะเวลาในการศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง
- 5) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องทำโครงการอย่างน้อยจำนวน 1 โครงการที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือระบบการทำงานของสถานศึกษาได้จริง

หมายเหตุ ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน ข้อที่ 1- 5 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์การพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

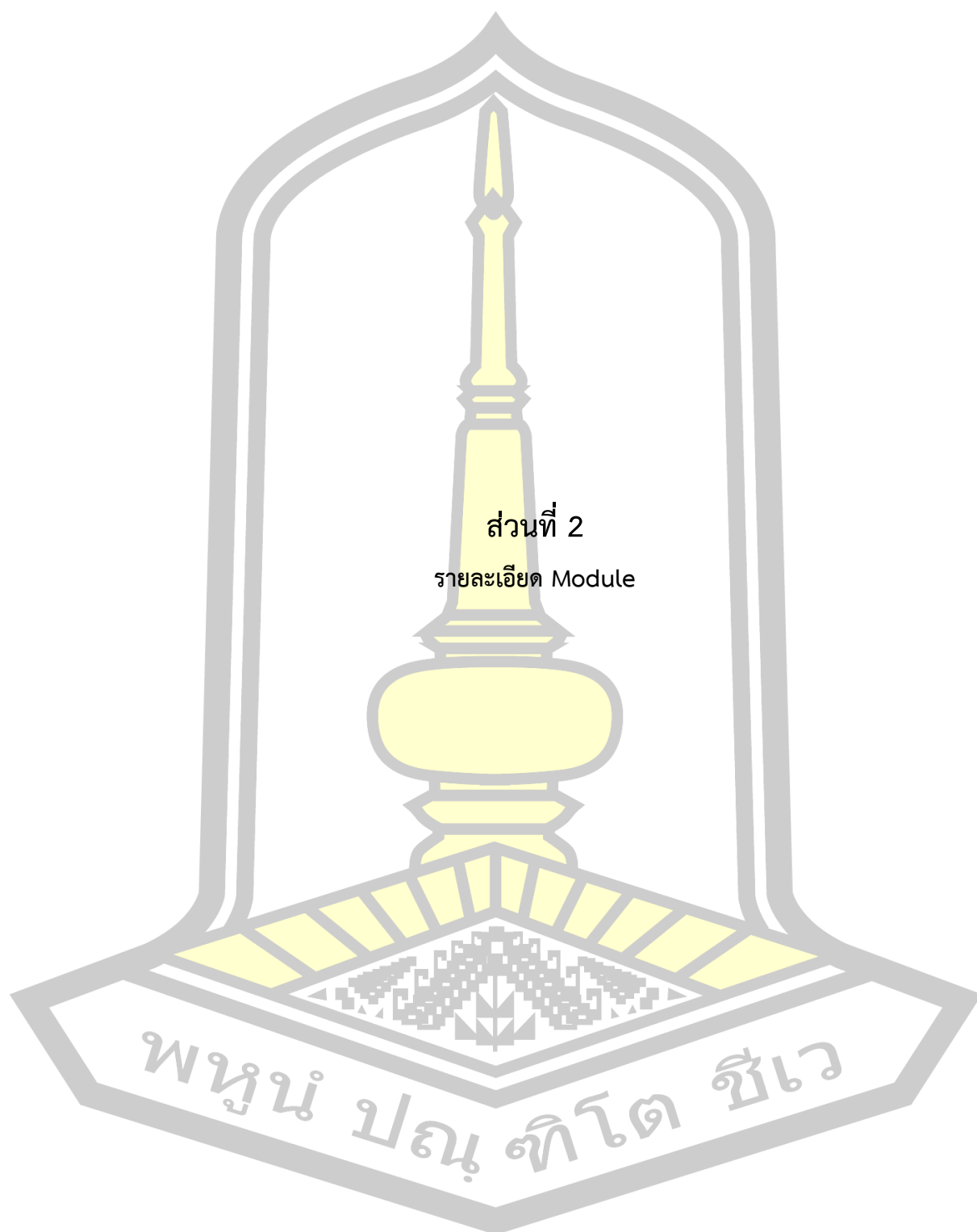
8. สื่อประกอบการพัฒนา

- 1) เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
- 2) การนำเสนอและสื่อสารข้อมูลสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์
 - การนำเสนอแบบ Slide Presentation โดยใช้โปรแกรม Microsoft Power Point
 - การนำเสนอแบบ Web Page
- 3) กรณีศึกษา
- 4) ภาพและแผ่นตัวต่อ Tangram

9. การวัดและการประเมิน

- 1) การประเมินพฤติกรรม โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา
- 2) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พหุ ประถมศึกษา



ส่วนที่ 2
รายละเอียด Module

Module 1

สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

**ADAPTIVE****LEADERSHIP**

พัฒนาโปรแกรมโดย นางสาวนรรัตน์ดี ชินอัครวัฒน์

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Module 1

เรื่อง สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)

ระยะเวลา 18 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสำคัญ และยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

สมรรถนะทางวัฒนธรรม

1. การตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม
2. การเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม
3. การเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม

วิธีการพัฒนา/กิจกรรมในการพัฒนา

- การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 9 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การศึกษาดูงาน (9 ชั่วโมง)	- การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

- การเรียนรู้จากผู้อื่น (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 6 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การเยี่ยมชมภายในโรงเรียน (3 ชั่วโมง)	- การเรียนรู้พฤติกรรมวัฒนธรรมภายในองค์กร
การเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน (3 ชั่วโมง)	- การเรียนรู้พฤติกรรมวัฒนธรรมภายนอกองค์กร

▪ การเรียนรู้จากหลักสูตร (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
ฝึกรอบรม (2 ชั่วโมง)	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยาย ให้ความรู้โดยวิทยากร - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การระดมความคิด - การนำเสนอความคิด
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (1 ชั่วโมง)	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้จากหนังสือ - การเรียนรู้จากบทความ/เอกสาร - การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. ใบความรู้ : สมรรถนะทางวัฒนธรรม
2. ใบกิจกรรม : มนุษย์กับความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. ใบงาน : พหุวัฒนธรรมกับการทำงานยุคใหม่
4. ใบกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม
5. ใบกิจกรรม : การเรียนรู้พหุวัฒนธรรมภายในองค์กร
6. ใบกิจกรรม : การเรียนรู้พหุวัฒนธรรมภายนอกองค์กร
7. ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง
8. โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอแบบ Slide Presentation โดยใช้โปรแกรม Microsoft Power Point
9. วิดีทัศน์เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมกับการทำงานยุคใหม่

การวัดและการประเมิน

1. ประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม
2. ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ประเมินใบงาน
4. ประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม
5. ประเมินเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง

ใบความรู้ : สมรรถนะทางวัฒนธรรม

สมรรถนะทางวัฒนธรรม

■ ความหมาย

สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ เห็นถึงความสำคัญ และยอมรับในความแตกต่างทางสังคมที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในด้านการใช้ภาษา การนับถือศาสนา และการยึดถือขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีของแต่ละกลุ่มคน เพื่อช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ในสภาพที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกลมกลืนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

■ ความสำคัญของสมรรถนะทางวัฒนธรรม

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสำหรับในประเทศไทยตั้งแต่ปีพ.ศ. 2558 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นยุคประชาคมอาเซียน (Association of Southeast Asian Nations หรือ SEAN) ซึ่งทำให้สังคมมีผู้คนที่มีความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณี ชีวิตความเป็นอยู่ที่มีความแตกต่างกันมาอาศัยอยู่ร่วมกัน ดังนั้นต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันที่มีต่อวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย และเปิดใจที่จะรับรู้และยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุข

■ ธรรมชาติของความแตกต่างทางวัฒนธรรม

บุคคลแต่ละคนจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นของตนเอง และหลาย ๆ กลุ่มจะรวมตัวกันเป็นสังคมใหญ่การอยู่รอดของกลุ่มเกิดจากการเห็นคุณค่าของกระบวนการคิดและสัญลักษณ์ที่เกิดจากการสร้างของวัฒนธรรม ปัจจัยทางศาสนา เชื้อชาติ อายุ เพศ ชนชั้นทางสังคม และการศึกษาจะเป็นตัวสำคัญที่กำหนดเกี่ยวกับความเชื่อ ความรู้สึก และการกระทำของบุคคลในลักษณะของการรวมกลุ่มต่าง ๆ ของสังคมใหญ่ ย่อมมีการประสานของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม บุคคลแต่ละคนนอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหนึ่งแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอื่น ๆ ในขณะเดียวกันด้วย ซึ่งอาจมีลักษณะที่ชัดเจนในกลุ่มหนึ่งและมีลักษณะที่น้อยหรือไม่มีเลยในอีกกลุ่มหนึ่ง



■ การยอมรับความหลากหลายในสังคม

การอยู่ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่าง สมาชิกในสังคมควรเปิดใจให้กว้าง เพื่อยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้น และพยายามปรับตัวให้เข้ากับคนทุกเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม มีความระมัดระวังในการกระทำและคำพูด ที่อาจนำมาซึ่งความแตกแยกขัดแย้ง ตลอดจนจนเคารพ ในหน้าที่สิทธิเสรีภาพของกันและกัน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมไทย จึงควรยึดแนวทางปฏิบัติดังนี้



1. เรียนรู้ความแตกต่าง

- เปิดใจให้กว้าง พร้อมรับสิ่งใหม่
- ศึกษาวิถีชีวิต วัฒนธรรม ความเชื่อ ศาสนา ภาษา ของชนกลุ่มอื่น ผ่านแหล่งความรู้ที่หลากหลาย และควรศึกษาด้วยใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติ
- เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือกิจกรรมที่มีคนจากหลายวัฒนธรรม มาทำกิจกรรมร่วมกัน

2. ยึดมั่นในขันติธรรม

- มีความอดทนอดกลั้นต่อความแตกต่าง
- ปรับวิธีคิดและท่าทีให้เป็นกลาง สอดคล้องกับสภาพสังคมแห่งความหลากหลาย
- เคารพและให้เกียรติต่อความแตกต่างของเพื่อนร่วมสังคม โดยไม่เยาะเย้ยถากถาง หรือลบหลู่ดูหมิ่น ความเป็นอัตลักษณ์ของกันและกัน

3. คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน

- มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษเฉพาะคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- ไม่กระทำการที่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือความเจ็บปวดทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ แก่เพื่อนร่วมสังคม
- ปฏิบัติตามหน้าที่ สิทธิ เสรีภาพของตน โดยไม่ไปละเมิดหน้าที่ สิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น

■ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม แบ่งเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนทางด้านของสรีระร่างกาย เช่น การปรับปรุง บุคลิกภาพ การแต่งกาย การพูด
2. การปรับเปลี่ยนทางด้านอารมณ์และความรู้สึกนึกคิด ให้มีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ปรับอารมณ์ความรู้สึก ให้สอดคล้องกับบุคคลอื่น รู้จักการยอมรับผิด
3. การปรับเปลี่ยนทางด้านสติปัญญา เช่น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มี ความรู้ที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ การมีความคิดเห็นคล้อยตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่
4. การปรับเปลี่ยนอุดมคติ หมายถึง การสามารถปรับเปลี่ยนหลักการ แนวทางบางส่วน บางตอนเพื่อให้เข้ากับสังคมส่วนใหญ่ได้ โดยพิจารณาจากความจำเป็น และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นประโยชน์แก่ตนเอง เพื่อสวัสดิภาพของตนเองและของกลุ่ม



ใบกิจกรรม : มนุษย์กับความแตกต่างระหว่างบุคคล

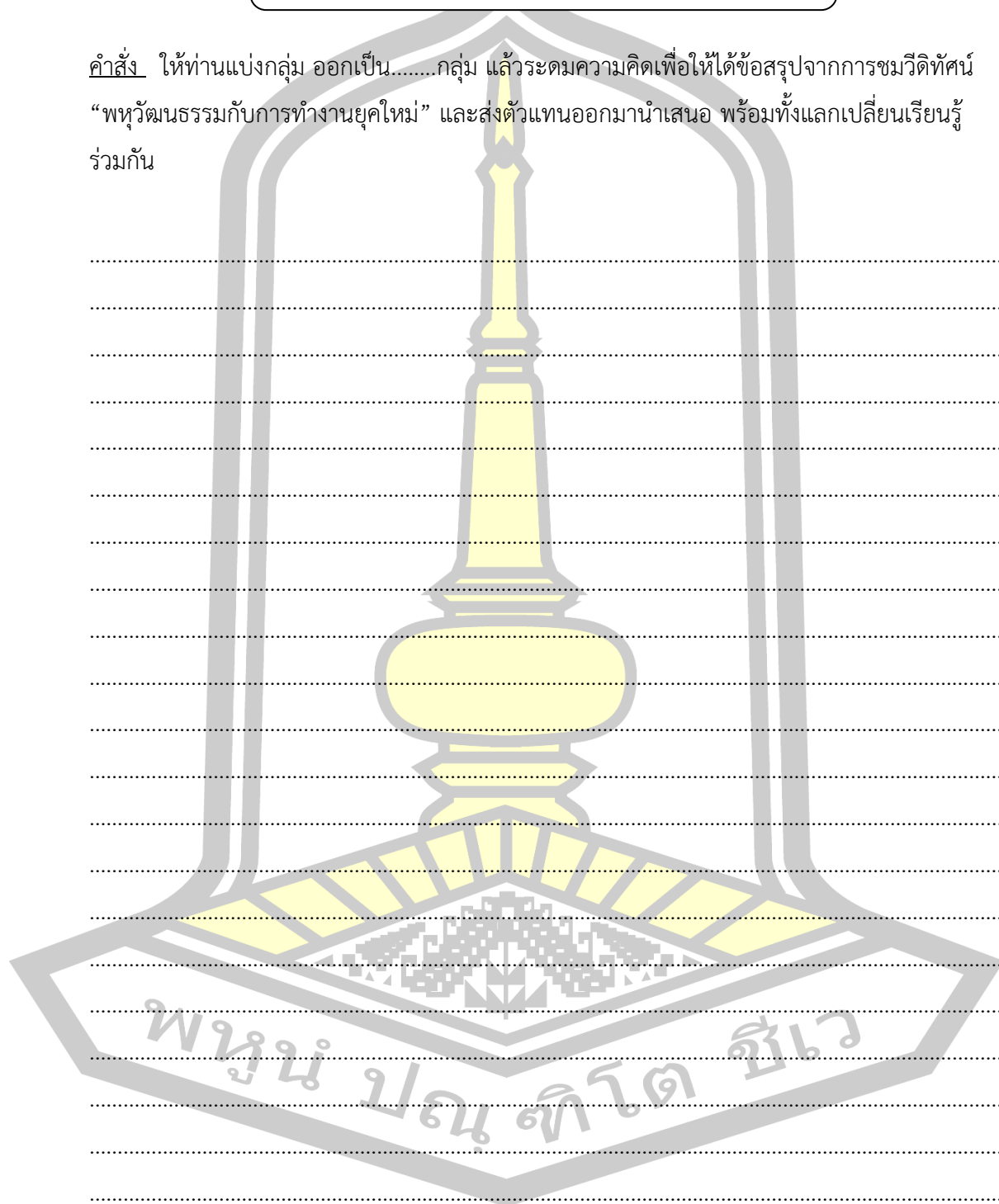
คำชี้แจง

ให้ทุกท่านร่วมแชร์ประสบการณ์จริงเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์กร ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มนุษย์แตกต่างกัน และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่าควรทำอย่างไรจึงทำให้เราเปิดใจที่จะยอมรับและปรับตัวกับความต่างนั้นได้



ใบงาน : พหุวัฒนธรรมกับการทำงานยุคใหม่

คำสั่ง ให้ท่านแบ่งกลุ่ม ออกเป็น.....กลุ่ม แล้วระดมความคิดเพื่อให้ได้ข้อสรุปจากการชมวีดิทัศน์ “พหุวัฒนธรรมกับการทำงานยุคใหม่” และส่งตัวแทนออกมานำเสนอ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



ใบกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

การศึกษาดูงาน : กิจกรรมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่หลากหลาย และควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่อยู่ต่างภูมิภาค หรือต่างประเทศ
2. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture Exchange) เป็นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมทางด้านภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่าง ๆ กับสถานศึกษาที่เข้าศึกษาดูงาน
3. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม จำนวน 9 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การเรียนรู้พหุวัฒนธรรมภายในองค์กร

การเยี่ยมชมภายในโรงเรียน : กิจกรรมการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมภายในองค์กร

คำชี้แจง

1. ให้ท่านเข้าเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ ฯลฯ เพื่อเรียนรู้บริบทของสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเยี่ยมชมตามกลุ่มสาระต่าง ๆ ของโรงเรียนประกอบด้วยดังนี้

- 1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
 - 2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
 - 3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
 - 4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - 5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
 - 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
 - 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
 - 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
2. ใช้ระยะเวลาในการเยี่ยมชมตามกลุ่มสาระต่าง ๆ รวมเวลาไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง
3. ต้องเข้าเยี่ยมชมตามกลุ่มสาระต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามที่กำหนด

พหุ วัฒนธรรม ชีว

ใบกิจกรรม : การเรียนรู้พุทธวัฒนธรรมภายนอกองค์กร

การเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน : กิจกรรมการเรียนรู้พุทธวัฒนธรรมภายนอกองค์กร

คำชี้แจง

1. ให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมงาน Open House กับโรงเรียนชั้นนำที่มีการบริหารจัดการยอดเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 2 โรงเรียน ตามความสะดวก
2. เข้าเยี่ยมชมผลการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ ฯลฯ เพื่อเรียนรู้รับทของสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
3. ใช้ระยะเวลาในการเยี่ยมชมโรงเรียน อย่างน้อยจำนวน 2 โรงเรียน รวมเวลาไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง



ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง

❖ บทความ / เอกสาร (Learning from Articles / Documents)

- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative?. *Journal of Academic Leadership*, 7(1), 1-7.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30–63.
- Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002). Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18-38.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2011). Becoming an Adaptive Leader. *Journal of Lifelong Faith*, 5(1), 26-33.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55-61.
- Khan, O. (2009). The challenge of adaptive leadership. *Leader to Leader*, 25(38), 52-58.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

❖ หนังสือ (Learning from Books)

- Beadberry, E. and Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. USA : Talent Smart.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Cambridge: Harvard.
- Highsmith, J. (2013). Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
- Obolensky, Nick. (2014). Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty. Aldershot: Gower.

❖ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Learning)

- <https://www.youtube.com/watch?v=cRMOLKGFLJk>
- https://www.youtube.com/watch?v=pRFXu_jBJec

Module 2

การสร้าง ความกลมเกลียว (Creating Synergy)



**ADAPTIVE
LEADERSHIP**

พัฒนาโปรแกรมโดย นางสาวนวิรัตน์ดี ชินอัครวัฒน์
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Module 2

เรื่อง การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)

ระยะเวลา 45 ชั่วโมง 30 นาที

จุดประสงค์

เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างให้การทำงานเกิดเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุกฝ่ายงานขององค์กร

เนื้อหา

การสร้างความกลมเกลียว

1. การมีมนุษยสัมพันธ์
2. การสร้างความร่วมมือ
3. การให้เกียรติผู้อื่น

วิธีการพัฒนา/กิจกรรมในการพัฒนา

- การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 34 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)	- การเยี่ยมชมการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
การมอบหมายโครงการ (24 ชั่วโมง)	- การเตรียมการจัดโครงการ - การจัดทำโครงการ - การสรุปและประเมินผลการจัดโครงการ
การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร (4 ชั่วโมง)	- การพบปะพูดคุยเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

▪ การเรียนรู้จากผู้อื่น (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 8 ชั่วโมง 30 นาที)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การเยี่ยมชมภายในโรงเรียน (3 ชั่วโมง)	- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร
การเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน (3 ชั่วโมง)	- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายนอกองค์กร
สภาคณาจารย์ (2 ชั่วโมง 30 นาที)	- กิจกรรมการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น - กิจกรรม “Vote ครูดีเด่น”

▪ การเรียนรู้จากหลักสูตร (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
ฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)	- บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร - การศึกษาคณะกรณีสึกษา
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (1 ชั่วโมง)	- การเรียนรู้จากหนังสือ - การเรียนรู้จากบทความ/เอกสาร - การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. ใบความรู้ : การสร้างความกลมเกลียว
2. ใบงาน : การศึกษา
3. ใบกิจกรรม : การเยี่ยมชมการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
4. ใบกิจกรรม : การเตรียมการจัดโครงการ
5. ใบกิจกรรม : การจัดทำโครงการ
6. ใบกิจกรรม : การสรุปและประเมินผลการจัดโครงการ
7. ใบกิจกรรม : การพบปะพูดคุยเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ
8. ใบกิจกรรม : การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร
9. ใบกิจกรรม : การสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายนอกองค์กร
10. ใบกิจกรรม : การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

11. ใบกิจกรรม : Vote ครูดีเด่น
12. ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง
13. โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อนำเสนอแบบ Slide Presentation โดยใช้โปรแกรม

Microsoft Power Point

การวัดและการประเมิน

1. ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินใบงาน
3. ประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม
4. ประเมินเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง
5. ประเมินโครงการที่จัดทำขึ้น



ใบความรู้ : การสร้างความกลมเกลียว

การสร้างความกลมเกลียว

■ ความหมายการสร้างความกลมเกลียว

การสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถสร้างให้การทำงานเกิดเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุกฝ่ายงานขององค์กร

■ ความสำคัญของการสร้างความกลมเกลียว



คนเราเมื่ออยู่ร่วมกันหลาย ๆ คน ตั้งแต่สองคนขึ้นไป มักจะมีการกระทบกระทั่งกันขึ้นซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมดา ปกติ เช่นเดียวกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อคนสองคนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงานหรือปฏิบัติสัมพันธ์กัน ทำงานร่วมกัน เพื่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร แน่แน่นอนย่อมมีความ

ขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะแท้จริงแล้วคนเรามีระบบการคิดและระบบการมองโลกที่แตกต่างกัน แม้จะเป็นพี่น้องกัน หรืออยู่ในครอบครัวเดียวกันก็ตาม ระบบความคิดหาได้เหมือนกันไม่ แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง หากเราสามารถอ่านใจผู้อื่นหรือคาดการณ์พฤติกรรมผู้อื่นได้ เราก็สามารถคาดการณ์ได้ว่า หากเราพูดเช่นนี้ เขาจะโกรธ หรือคิดอย่างไร ความไม่เข้าใจกันก็ไม่เกิด เราจึงต้องมีทักษะและความสามารถในการอ่านใจเพื่อนร่วมงาน ความไม่ชอบ ความเกลียดก็ย่อมไม่เกิด แต่ที่สำคัญคือเราเองต้องรู้จักตัวเราเองเสียก่อน ว่าเราเป็นคนอย่างไร คนเราส่วนใหญ่มักมองตนเองไม่ออก เพราะเรามักจะมองและวิจารณ์ผู้อื่นอยู่เป็นนิจ น้อยครั้งที่จะกลับมามอง พิจารณา ทบทวนตนเองอย่างจริงจัง

การที่จะอยู่อย่างไรจึงจะรักใคร่กลมเกลียวกันในองค์กรนั้น ก็ต้องวิเคราะห์ดูว่าองค์กรของเราอยู่กันอย่างไร จึงมีแต่การทะเลาะเบาะแว้ง ขัดแย้งกัน หาสาเหตุของความไม่ปรองดองกันให้ได้ แล้วจึงปรับปรุงการอยู่ด้วยกันเสียใหม่ ถ้าอยู่แบบเดิมมันเป็นทุกข์ ก็อย่าไปอยู่แบบนั้น ปรับใหม่เสีย ให้มีความเข้าอกเข้าใจกัน โดยการฝึกฝนจิตบ้างจะดีไปเอง

อย่างไรก็ดี นอกจากอาศัยหลักทางธรรมแล้ว ควรอาศัยหลักทางศาสตร์การบริหารเข้ามาช่วยด้วยอีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะเรื่องทีมงาน ทีมที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร เราเข้ามาร่วมทีมกันมีเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่การทำงานของตนชัดหรือเปล่า การสื่อสารในทีมเป็นอย่างไร มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร กล่าวโดยหลักการ คือ

ทีมมีประสิทธิภาพหรือไม่อยู่ที่องค์ประกอบต่อไปนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมหรือขนาดของทีม
2. เป้าหมายของทีมต้องชัดเจน
3. สมาชิกห่วงใยต่อความสำเร็จของงาน
4. สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่
5. มีผู้นำทีมดี
6. สมาชิกภายในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
7. มีการพัฒนาทีม



นอกจากนี้ ต้องมีหลักการบริหารจัดการที่ดี มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ของพฤติกรรมคนในองค์กร คนจึงจะอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่กลมเกลียวกันได้ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ที่สติ สัมผัสปัญญา ปัญญา ไตร่ตรองจึงจะแจ้งใจ หรืออาจใช้หลักธรรมาธิปไตยคนในองค์กรก็จะอยู่กันอย่างสันติสุขรักใคร่กลมเกลียวกัน

■ ทักษะในการสร้างความกลมเกลียว



1. การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเทคนิคการกระตุ้นให้คนและกลุ่มคนมาเกี่ยวข้องกันทั้งในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวจนสามารถทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เพื่อที่จะทำกิจกรรมดังกล่าวได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการทำงานเพื่อส่วนรวมนี้จะเป็น กระบวนการกลุ่มที่ทำงานร่วมกันด้วย

ความเต็มใจ เต็มความสามารถ ซึ่งการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้นั้นจะต้องรู้จักตนเอง ผู้อื่น สังคม สภาพแวดล้อม จึงจะสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัว สังคม และประเทศชาติได้อย่างมีความสุข



2. การสร้างความร่วมมือ เป็นการทำงานร่วมกันกับคนอื่นในทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งการสร้างความร่วมมือ จะต้องสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันก่อน และการสร้างความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้นั้นจะมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ รู้สึกเต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ

และเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม



3. การให้เกียรติผู้อื่น เป็นการให้ความเคารพนับถือและยอมรับในความสามารถของผู้อื่น ใช้กริยาจาสุภาพอ่อนน้อม ที่แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว คำนึงถึงผู้อื่น แสดงความเคารพอย่างเหมาะสม รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นโดยปราศจากอคติ ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหน้า เอาใจเขามาใส่ใจเรา และใส่ใจต่อผู้อื่น ทั้งยามทุกข์และสุข

โดยรวมดีใจ หรือให้กำลังใจ และเสนอแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อได้รับการร้องขอ มีความจริงใจต่อผู้อื่น ทั้งในการให้บริการ และการดูแลปกป้องสิทธิประโยชน์ ทำให้ได้รับสิทธิ์ที่ควรจะได้โดยตรงไปตรงมา และประพฤติปฏิบัติต่อเขาด้วยความเคารพเช่นเดียวกับที่เราต้องการให้เขากระทำต่อเรา

พหุ ประ โท ชีวะ

ใบงาน : กรณีศึกษา

คำสั่ง ให้ท่านศึกษากรณีศึกษาตามเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วให้เขียนความรู้สึกทั่ว ๆ ไป
ที่คาดว่าจะเกิด พร้อมหาเทคนิคการปรับเปลี่ยนความคิดจากความรู้สึกดังกล่าว

ตัวอย่าง

กรณีศึกษา ลูกน้องไม่ค่อยยอมรับภาวะผู้นำของเรา เรียกร้องความต้องการอยู่เรื่อย

เหตุการณ์

ลูกน้องไม่ค่อยทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่ชอบค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ คอยแต่ขอให้ช่วยเหลืออยู่เรื่อย มอบหมายงานก็ทำไม่ค่อยสำเร็จ ขอนั่น ขอนี่ อยู่เป็นประจำ กว่าที่จะเริ่มทำงานได้ ชอบหาว่าเราไม่ค่อยมีภาวะผู้นำ เวลาสั่งสอนก็ไม่ค่อยฟัง เวลาไม่สอนก็หาว่าไม่ค่อยดูแลเอาใจใส่ ไม่รู้ว่าเอาอย่างไรกันแน่

ความรู้สึกทั่วไป

- ทำไม่ลูกน้องเรื่องมากขนาดนี้
- ไม่รู้ว่าชอบให้สั่ง หรือ อยากให้ปล่อยให้คิดเองกันแน่
- เราทำตัวไม่ถูกใจซักที แล้วแต่จะคิดแล้วกัน
- ทำไม่สอนเท่าไร ก็ทำไม่ได้ เอาไงดี ไม่อยากเป็นผู้นำแล้ว เรื่องมากจริงๆ

เทคนิคการปรับเปลี่ยนแนวความคิดของตัวเองใหม่

การสร้างภาวะผู้นำในตัวหัวหน้างาน เพื่อให้ลูกน้องยอมรับนั้นต้องค่อยเป็นค่อยไป เป็นการสะสม การรู้สึกหงุดหงิดกับลูกน้อง เนื่องจากลูกน้องไม่ได้ตั้งใจที่เราต้องการ ไม่เป็นประโยชน์กับตัวเราเลย การใช้คำถามว่า “ทำไม่ลูกน้องจึงเรื่องมาก?” ไม่ใช่คำถามที่ดีนัก เราควรใช้คำถามใหม่ คือ “ทำอย่างไรให้ลูกน้องทำตาม?” จะเสริมสร้างพลังในตัวมากกว่า

การที่ลูกน้องเรียกร้องเรื่องต่างๆ นั้นเป็นเพราะเขารู้สึกว่าเราไม่ค่อยเอาใจใส่ดูแลเขาเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าเราจะทำครบถ้วนก็ตาม ดังนั้น เราจึงต้องถามตัวเองว่า “เขาต้องการการยอมรับจากเราเรื่องอะไร?” ก็จะทำให้เราสังเกตเห็นความต้องการของเขาได้ อย่างรวดเร็วเขาเลย

การเป็นผู้นำคนอื่นนั้นเหนื่อยและลำบากในช่วงแรก แต่ถ้าใครเห็นประโยชน์ของความเป็นผู้นำแล้ว และพัฒนาตัวเองไปเรื่อยๆ ก็จะมีความสุขกับสถานะที่เป็นอยู่มากขึ้น ดังนั้นควรถามว่า “การเป็นผู้นำให้ประโยชน์อะไรกับเรา?”

กรณีศึกษาที่ 1 หัวหน้างานเอาแต่สั่งไม่ค่อยสอนงานเราเลย ปล่อยให้ทำเอง

เหตุการณ์

หัวหน้าชอบให้งานใหม่ๆ แล้วบอกให้ไปลองทำดู โดยไม่ได้สอนอะไรเลย เราต้องค้นคว้าเองหมด คำสั่งสั้นๆ แต่ต้องการผลลัพธ์ที่ดี และต้องครบถ้วน ถามมากก็ไม่ได้บอกให้เราไปคิดเอง ไม่ได้สอนงานเราแล้วจะให้เราทำได้อย่างไร ดินะที่เราเป็นคนใจสู้ งานยากแค่ไหนก็จะทำให้ได้ ไม่งั้นก็คงทำไม่ได้แน่เลย

กรณีศึกษาที่ 2 กลัวความล้มเหลว กลัวถูกปฏิเสธ จึงไม่ลงมือทำ

เหตุการณ์

การทำงานในสิ่งที่ไม่ค่อยแน่ใจ จะทำให้เราเกิดความรู้สึกกลัว เช่น ความล้มเหลว กลัวถูกปฏิเสธ กลัวหน้าแตก เป็นต้น ทำให้มีแนวโน้มว่าเราจะเลิกทำสิ่งนั้น เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเราไม่อยากจะเจอ หลายคนจึงไม่ยอมปรับเปลี่ยนตัวเองเพราะกลัวว่าจะล้มเหลว หลายคนทำไม่เสร็จตามกำหนดเพราะไม่ลงมือทำซักที เพราะเกรงว่าจะล้มเหลว

กรณีศึกษาที่ 3 ถ้าขออนุมัติแล้วไม่ได้ ก็ไม่ยอมขออีกแล้ว เสียเวลา

เหตุการณ์

การขออนุมัติเป็นเรื่องที่น่าเบื่อหน่ายของหลายๆ คน เพราะขอทีไรไม่ค่อยได้ทุกที ทำให้ซีเกียจขอ และอยู่อย่างที่เป็นอยู่ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้น ทำให้งานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะจิตใจไม่ค่อยอยากทุ่มเท เนื่องจากไม่ได้รับเรื่องทีขออนุมัติ (ไม่ได้รับการยอมรับ) จึงเป็นการทำร้ายตัวเอง ไม่มีผลงาน โดยที่ไม่ได้ตั้งใจ

กรณีศึกษาที่ 4 สับสนในตัวเองว่าเรื่องใดควรทำเอง เรื่องใดควรให้ผู้อื่นทำ

เหตุการณ์

หัวหน้างานหลายคน เมื่อได้รับมอบหมายงานมาแล้ว จะไม่ค่อยแน่ใจว่าควรทำเองดี หรือให้ลูกน้องทำดี เพราะมีหลายงานที่เราไม่แน่ใจว่าลูกน้องจะทำได้ หรือกลัวทำได้ไม่ดีก็เลยนำมาทำเอง และก็ต้องทำเองอยู่เรื่อยๆ เพราะไม่มั่นใจในลูกน้องสักที กลัวว่าจะทำได้ไม่ดี แล้วหัวหน้าจะว่าเราได้ เมื่อต้องทำเองอยู่เรื่อยๆ ก็ทำไม่ทันแล้วรู้สึกเครียด จะให้ลูกน้องทำก็ไม่กล้า กลัวไม่ดี เลยสับสนอยู่

กรณีศึกษาที่ 5 ไม่รู้ว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรกับการกระทำจึงไม่ทำซักรึ

เหตุการณ์

การสื่อสารกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การสั่งงาน การขออนุมัติ การรายงาน การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น ถ้าหากเราคิดไปก่อนว่า “ไม่รู้ว่าคนอื่น จะคิดอย่างไร?” ก็จะทำให้เราหยุดการกระทำที่เราตั้งใจไว้ทันที เพราะความรู้สึกที่เราคิดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะคิดถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงลบจากการกระทำของเราทำให้หยุด แล้วเลิกทำสิ่งที่ตั้งใจ หรือยากจะทำในช่วงแรกทันที

กรณีศึกษาที่ 6 ขาดความมั่นใจในตัวเองเมื่อต้องรับงานใหม่ๆ

เหตุการณ์

คนส่วนใหญ่เมื่อต้องรับงานใหม่ๆ จะประเมินไปก่อน แล้วว่าเป็นงานที่ยาก ซึ่งเราคงทำไม่ได้ ทั้งๆที่ยังไม่ได้ศึกษาก่อน ว่ารายละเอียดเป็นอย่างไร ถึงแม้เข้าใจแล้ว ก็ยังคงคิดว่าเรามีความรู้ความสามารถไม่พอ เราไม่เคยทำ คงทำไม่ได้ จึงเกิดความกลัวขึ้น และขาดความมั่นใจในตัวเอง ไม่อยากรับงานใหม่หรือตำแหน่งใหม่ เพราะคิดว่าตัวเองยังไม่พร้อม จึงพลาดโอกาสหลายๆ อย่างไปอย่างน่าเสียดาย

กรณีศึกษาที่ 7 เกิดอาการท้อถอยกับการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

เหตุการณ์

เรารู้สึกว่างานที่รับผิดชอบอยู่ มีปัญหาเกิดขึ้นบ่อยๆ มีอุปสรรคมากมายที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย มองไม่เห็นทางออก รู้สึกว่าคงจะทำให้ดีขึ้นได้ยาก เบื่อและไม่ค่อยอยากจะทำแล้ว มองเห็นแต่อุปสรรค แนวทางแก้ไขหลายๆ อย่างก็ลองทำไปจนหมดแล้ว อยากยอมแพ้เหลือเกิน หหมดแรง เหมือนเซ็งๆ กับชีวิตไม่มีความสุขสนทนากับงานเท่าไรนัก

กรณีศึกษาที่ 8 รู้สึกต้องรองรับแรงกดดันรอบด้าน

เหตุการณ์

หัวหน้าสั่งงานให้เราทำ แต่เราไม่มั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จตามความคาดหวัง (เป้าหมาย) ของหัวหน้าได้หรือไม่ เนื่องจากต้องให้ลูกน้องภายในทีมงานช่วยกันทำด้วย แต่ก็ไม่สามารถสั่งให้ลูกน้องทำให้เพราะลูกน้องมักมีข้ออ้างที่จะไม่ทำงานเร่งด่วน ประเภทนี้ แต่เราก็ไม่กล้าบอกหัวหน้า จึงรู้สึกว่าตัวเองเป็น แชนวิช โดนบีบทั้งข้างบนและข้างล่าง

ใบกิจกรรม : การเยี่ยมชมการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

การศึกษาดูงาน : กิจกรรมการเยี่ยมชมการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่หลากหลาย และควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่อยู่ต่างภูมิภาค หรือต่างประเทศ
2. จัดกิจกรรมการเยี่ยมชมการดำเนินงาน (Site Visit) โดยเยี่ยมชมการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อเรียนรู้การดำเนินงานที่เกิดประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์ และสร้างเครือข่ายทางวิชาการและมิตรภาพที่ดีร่วมกัน
3. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการเยี่ยมชมการดำเนินงาน จำนวน 6 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การเตรียมการจัดโครงการ

การมอบหมายโครงการ : กิจกรรมการเตรียมการจัดโครงการ

คำชี้แจง

ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนร่วมกันประชุมเตรียมการจัดโครงการ เพื่อให้โครงการแต่ละโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ใช้ระยะเวลา จำนวน 4 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การจัดทำโครงการ

การมอบหมายโครงการ : กิจกรรมการจัดทำโครงการ

คำชี้แจง

ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคน ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการทุกโครงการที่แต่ละกลุ่มสาระ
การเรียนรู้จัดทำโครงการขึ้น ใช้ระยะเวลา จำนวน 16 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การสรุปและประเมินผลการจัดโครงการ

การมอบหมายโครงการ : กิจกรรมการสรุปและประเมินผลการจัดโครงการ

คำชี้แจง

ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนร่วมกันประชุมสรุปและประเมินผลการจัดโครงการ เมื่อโครงการแต่ละโครงการเสร็จสิ้นภายใน 7 วัน ใช้ระยะเวลา จำนวน 4 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การพบปะพูดคุยเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร : กิจกรรมการพบปะพูดคุยเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องติดตาม/สังเกตผู้บริหาร โดยติดตามผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการต่าง ๆ หรือเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการอื่น ๆ ที่จัดนอกสถานที่ ตามความเหมาะสม
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาควรสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ โดยการพบปะพูดคุยเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ใช้ระยะเวลา จำนวน 4 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

การเยี่ยมชมภายในโรงเรียน : กิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

คำชี้แจง

1. ให้ท่านเข้าเยี่ยมชมการปฏิบัติงานตามกลุ่มสาระต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อเรียนรู้การทำงาน
ของผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูในโรงเรียน โดยเยี่ยมชมตามกลุ่มสาระต่าง ๆ ของ
โรงเรียนประกอบด้วยดังนี้

- 1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
 - 2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
 - 3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
 - 4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 - 5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
 - 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
 - 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
 - 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
2. ใช้ระยะเวลาในการเยี่ยมชมตามกลุ่มสาระต่าง ๆ รวมเวลาไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง
3. ต้องเข้าเยี่ยมชมตามกลุ่มสาระต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามที่กำหนด

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ใบกิจกรรม : การสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายนอกองค์กร

กิจกรรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายนอกองค์กร

คำชี้แจง

1. ให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมงาน Open House กับโรงเรียนชั้นนำที่มีการบริหารจัดการยอดเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 2 โรงเรียน ตามความสะดวก
2. เข้าเยี่ยมชมผลงานทางวิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนนั้นได้จัดขึ้น เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
3. ใช้ระยะเวลาในการเยี่ยมชมโรงเรียน อย่างน้อยจำนวน 2 โรงเรียน รวมเวลาไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

สภากาแฟ : กิจกรรมการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมสภากาแฟตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
2. ให้เข้าร่วมมุมกิจกรรมการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกครั้งที่มีการจัดสภากาแฟ
3. สามารถพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมกับนั่งรับประทานกาแฟหรืออาหารเช้าได้ตามความสะดวกและความเหมาะสม
4. ผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันพูดคุยในเรื่องงานที่สนใจหรืองานที่เกิดปัญหา เพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน เรียนรู้การทำงานของผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน หรือเผยแพร่กระจายข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์
5. ใช้ระยะเวลาในการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จำนวน 2 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : Vote ครูดีเด่น

สภากาแฟ : กิจกรรม Vote ครูดีเด่น

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมสภากาแฟตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
2. ให้เข้าร่วมกิจกรรม Vote ครูดีเด่น ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ครูจิตอาสาดีเด่น ครูผู้สอนดีเด่น และครูที่มีภาวะผู้นำดีเด่น
3. ให้ครูลงคะแนนเสียง และนับคะแนนอย่างเปิดเผย ซึ่งผู้ที่มีคะแนนเสียงเป็นลำดับที่ 1 และลำดับ 2 จะได้รับเกียรติบัตรครูดีเด่นในด้านนั้นจากทางโรงเรียน และมอบในงานพิธีไหว้ครู หรือวันสำคัญของโรงเรียน หรือตามโอกาสที่เหมาะสม (กรณีที่มีชื่อครูดีเด่นในหลายด้าน ให้รับเฉพาะด้านที่มีคะแนนสูงสุดและให้คนลำดับถัดไปได้รับเกียรติบัตรในด้านนั้นได้)
4. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรม Vote ครูดีเด่น จำนวน 30 นาที



ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง

❖ บทความ / เอกสาร (Learning from Articles / Documents)

- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative?. *Journal of Academic Leadership*, 7(1), 1-7.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30–63.
- Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002). Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18-38.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2011). Becoming an Adaptive Leader. *Journal of Lifelong Faith*, 5(1), 26-33.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55-61.
- Khan, O. (2009). The challenge of adaptive leadership. *Leader to Leader*, 25(38), 52-58.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

❖ หนังสือ (Learning from Books)

- Beadberry, E. and Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. USA : Talent Smart.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Cambridge: Harvard.
- Highsmith, J. (2013). *Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
- Obolensky, Nick. (2014). *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. Aldershot: Gower.

❖ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Learning)

- <https://www.youtube.com/watch?v=cRMOLKGFLJK>
- https://www.youtube.com/watch?v=pRFXu_jBJec

Module 3

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

**ADAPTIVE****LEADERSHIP**

พัฒนาโปรแกรมโดย นางสาวนารัตน์ดี ชินอัครวัฒน์
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Module 3

เรื่อง วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)

ระยะเวลา 23 ชั่วโมง 30 นาที

จุดประสงค์

เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน รอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด และวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

เนื้อหา

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

วิธีการพัฒนา/กิจกรรมในการพัฒนา

- การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 19 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)	- ฟังการบรรยายจากหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน
การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร (8 ชั่วโมง)	- ร่วมประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษา - ร่วมประชุมเครือข่ายของโรงเรียน
การมอบหมายโครงการ (8 ชั่วโมง)	- การรับฟังนโยบาย

▪ การเรียนรู้จากผู้อื่น (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 1 ชั่วโมง 30 นาที)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
สภากาแฟ (1 ชั่วโมง 30 นาที)	- กิจกรรมรู้จักองค์กร - กิจกรรมคลายปัญหาด้วยสมอง : คิดแบบ Growth Mindset - กิจกรรมรับชม พุทธเจ้าข่าว รร. หรือ พุทธเจ้าข่าว สพฐ.

▪ การเรียนรู้จากหลักสูตร (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
ฝึกรบ (2 ชั่วโมง)	- บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร - Workshop ชุดเกมส์ Tangram
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (1 ชั่วโมง)	- การเรียนรู้จากหนังสือ - การเรียนรู้จากบทความ/เอกสาร - การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

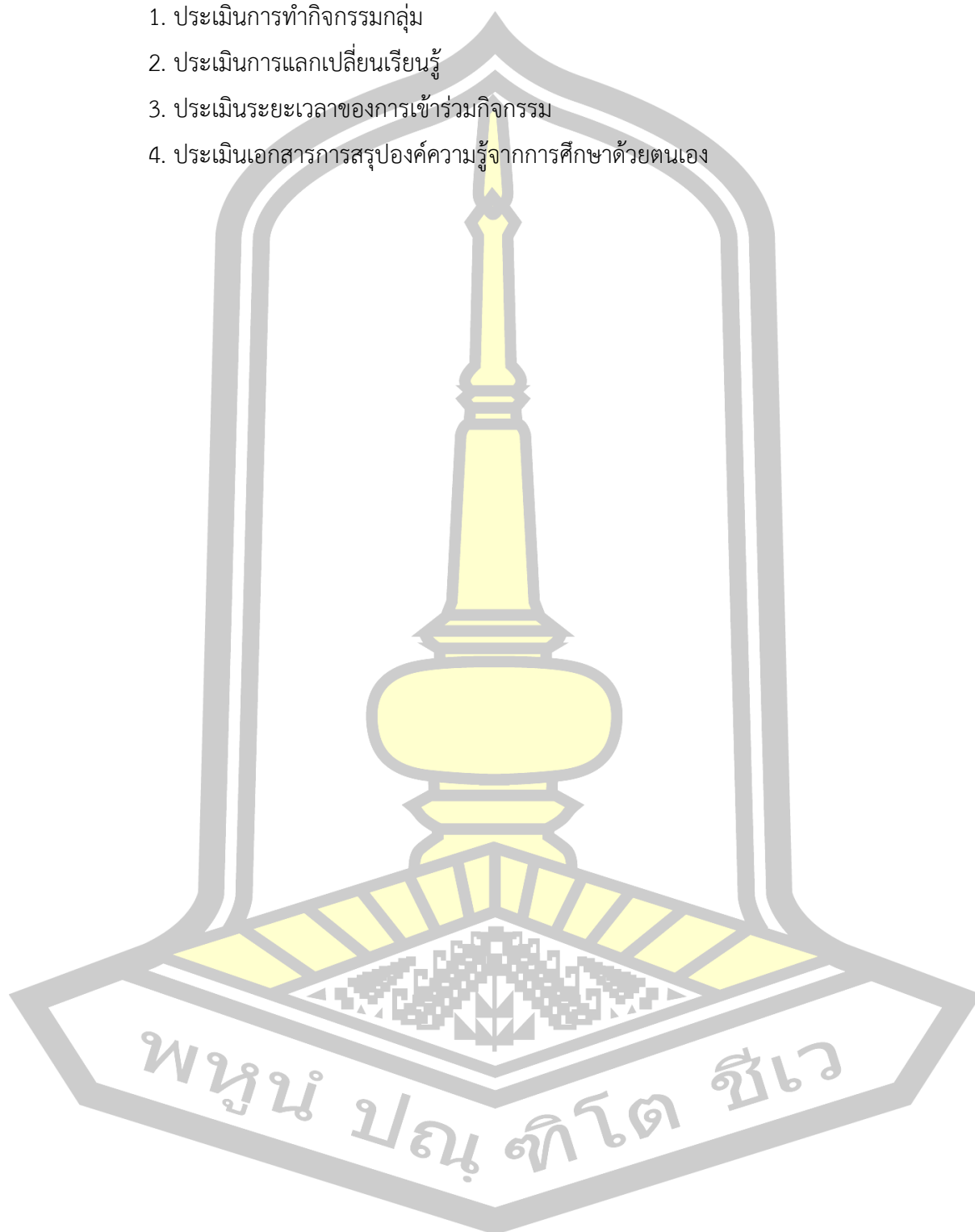
สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. ใบความรู้ : วิสัยทัศน์แบบองค์รวม
2. ใบกิจกรรม : Workshop
3. ใบกิจกรรม : การฟังบรรยายจากหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน
4. ใบกิจกรรม : การรับฟังนโยบาย
5. ใบกิจกรรม : การเข้าร่วมการประชุม
6. ใบกิจกรรม : รู้จักองค์กร
7. ใบกิจกรรม : คลายปัญหาด้วยสมอง : คิดแบบ Growth Mindset
8. ใบกิจกรรม : รับชม "พุทธเจ้าข่าว รร." หรือ "พุทธเจ้าข่าว สพฐ."
9. ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง
10. โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอแบบ Slide Presentation โดยใช้โปรแกรม

Microsoft Power Point

การวัดและการประเมิน

1. ประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม
2. ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม
4. ประเมินเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง



ใบความรู้ : วิสัยทัศน์แบบองค์รวม

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม

■ ความหมายวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

วิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) หมายถึง การคาดการณ์ภาพในอนาคตขององค์กรที่มีทิศทางที่ชัดเจน รอบด้าน มีมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสามารถตัดสินใจเลือกทางที่เป็นไปได้ ที่สุด และวางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับบุคลากรให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



■ ความสำคัญของวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

■ องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์กร เป็นการมององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง ผู้นำ กับองค์กร เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ เป็นจริงในปัจจุบัน (Organizational Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ



▪ มิติของวิสัยทัศน์

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของคนเป็นอย่างนั้น การสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของคนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ต้ออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจำเป็นจะต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียว ไม่ได้จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การให้สมาชิกของ องค์กรยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจ และยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทกกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดี หรือให้มีความเป็นเลิศ

มิติของวิสัยทัศน์ข้างต้น ผู้นำจำเป็นจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบและเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะเดียวกัน ผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นต้นแบบของบทบาท (Role Model) ของสมาชิกภายในองค์กร ในมิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้น ผู้นำจำเป็นจะต้องมียุทธวิธีในการทำงานกับคน

■ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว
2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้ว เขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ
3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์ ที่สั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

พูนุ ปณุกิตโต ชีวะ

ใบกิจกรรม : Workshop

Workshop ฝึกการมีวิสัยทัศน์ การจำ และการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยใช้ชุดเกมส์ Tangram

ที่มาของ Tangram

แทนแกรมเป็นแผ่นตัวต่อปริศนามี 7 แผ่น ซึ่งสามารถนำมาประกอบเป็นรูปร่างต่างๆ โดยเมื่อขณะไม่ได้เล่นจะถูกเก็บไว้ในลักษณะของรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส เชื่อว่าแทนแกรมมีต้นกำเนิดจากราชวงศ์ซ่ง ของประเทศจีน โดยแทนแกรมนั้นมีชื่อเรียกภาษาจีนอีกชื่อหนึ่งว่า “ฉีเฉียวตู”



แทนแกรมเป็นชิ้นส่วนรูปเรขาคณิตสองมิติที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยเขียนเส้น ต่าง ๆ ลงบนรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส จะได้รูปสามเหลี่ยมมุมฉากเล็ก 2 ชิ้น รูปสามเหลี่ยมขนาดกลาง 1 ชิ้น รูปสามเหลี่ยมมุมฉากขนาดใหญ่ 2 ชิ้น รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส 1 ชิ้น และรูปสี่เหลี่ยมด้านขนานอีก 1 ชิ้น ซึ่งรูปสามเหลี่ยมขนาดกลาง รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส และรูปสี่เหลี่ยมด้านขนาน ล้วนแล้วแต่มีพื้นที่เป็นสองเท่าของรูปสามเหลี่ยมมุมฉากเล็ก สามเหลี่ยมมุมฉากขนาดใหญ่ แต่ละชิ้นมีพื้นที่เป็น 4 เท่าของสามเหลี่ยมมุมฉากเล็ก 1 ชิ้น และมุมที่เกิดขึ้นในชิ้นส่วนทั้ง 7 ชิ้น มีอยู่เพียง 3 แบบ คือ มุมฉาก มุม 45 องศา และ มุม 135 องศา

กฎของ Tangram

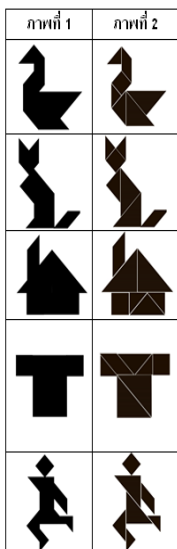
กติกามาตรฐานสากลในการต่อแทนแกรม คือการเลื่อน หมุน และพลิกชิ้นส่วนทั้งเจ็ดนั้นให้เป็นภาพต่างๆ โดยอาจจะเป็น คน สัตว์ หรือสิ่งของก็ได้ การต่อภาพแทนแกรมแบบมาตรฐานนั้นจะต้องไม่มีชิ้นส่วนใดเสริมขึ้นมา หรือขาดไปจากเจ็ดชิ้นส่วนมาตรฐานจึงจะสมบูรณ์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชิว

วิธีการเล่น

แบบที่ 1 (ฝึกการมีวิสัยทัศน์)

แจกแผ่นตัวต่อแทนแกรมจำนวน 10 ชุด แล้วให้ต่อเป็นภาพที่สามารถอธิบายได้ให้ได้จำนวนแบบมากที่สุด (ใช้เวลา 20 นาที)



แบบที่ 2 (ฝึกการจำและการคิดแก้ไขปัญหา)

1. แจกแผ่นตัวต่อแทนแกรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูภาพที่ 1 (10 วินาที) ซึ่งเป็นภาพที่ไม่ได้แบ่งแยกชิ้นส่วน แล้วจับเวลาในการต่อแทนแกรมให้เหมือนภาพที่ดู (ใช้เวลาไม่เกิน 5 นาที/ภาพ)
3. หลังจากนั้นลองให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูภาพที่ 2 (10 วินาที) ซึ่งเป็นภาพที่แบ่งแยกชิ้นส่วนให้เห็นชัดเจน แล้วจับเวลาว่าผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถต่อภาพให้เหมือนกับภาพที่ดูเป็นเวลากี่นาที (ใช้เวลาไม่เกิน 5 นาที/ภาพ)
4. แล้วสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาว่าการต่อภาพที่ 1 กับภาพที่สอง มีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างไรบ้าง และถ้าให้เปรียบเทียบกับการทำงานท่านมีความคิดเห็นอย่างไร



ใบกิจกรรม : การฟังบรรยายจากหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน : กิจกรรมการฟังบรรยายจากหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่หลากหลาย และควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่อยู่ต่างภูมิภาค หรือต่างประเทศ
2. จัดกิจกรรมการฟังบรรยาย (Listening to Lectures) บรรยายเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา วิธีการดำเนินงาน/กิจกรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ฯลฯ
3. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการฟังบรรยาย จำนวน 3 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การรับฟังนโยบาย

การมอบหมายโครงการ : กิจกรรมการรับฟังนโยบาย

คำชี้แจง

ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนจะต้องเข้ารับฟังนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือการบริหารจัดการศึกษา จากหน่วยงานต้นสังกัด หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อนำมาจัดทำโครงการในสถานศึกษาให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพสูงสุดหรือให้ระบบการทำงานของสถานศึกษาเกิดความยั่งยืน ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การเข้าร่วมการประชุม

การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร : กิจกรรมการเข้าร่วมการประชุม

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องติดตาม/สังเกตผู้บริหาร โดยติดตามผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการต่าง ๆ หรือเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการอื่น ๆ ที่จัดนอกสถานที่ ตามความเหมาะสม
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาควรเข้าร่วมการประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษา หรือร่วมประชุมเครือข่ายของโรงเรียน หรือเข้าร่วมประชุม/กิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม โดยที่หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ติดตามผู้บริหารเพื่อรับฟังนโยบายการบริหารจัดการ เรียนรู้การทำงาน และบทบาทของการเป็นผู้นำ ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : รู้จักองค์กร

สภากาแฟ : กิจกรรมรู้จักองค์กร

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมสภากาแฟตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
2. ให้เข้าร่วมมุมกิจกรรมรู้จักองค์กร
3. เขียน จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และสิ่งที่คาดหวังลงบนกระดาษที่เตรียมไว้
 - จุดเด่นของโรงเรียน (เพื่อส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น)
 - จุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียน (เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น)
 - สิ่ง que หวังให้เกิดขึ้นในโรงเรียน (เพื่อเสริมสร้างและเนรมิตให้เกิดขึ้น)
4. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมรู้จักองค์กร จำนวน 30 นาที



ใบกิจกรรม : คลายปัญหาด้วยสมอง : คิดแบบ Growth Mindset

สภากาแฟ : กิจกรรมคลายปัญหาด้วยสมอง : คิดแบบ Growth Mindset

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมสภากาแฟตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
2. ให้เข้าร่วมมุมกิจกรรมคลายปัญหาด้วยสมอง : คิดแบบ Growth Mindset
3. เขียน ปัญหาในโรงเรียน และวิธีแก้ปัญหาลงบนกระดาษที่เตรียมไว้
 - ปัญหาในโรงเรียนที่ต้องเร่งแก้ไข
 - วิธีแก้ปัญหา (คิดแบบ Growth Mindset)
4. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมคลายปัญหาด้วยสมอง : คิดแบบ Growth Mindset จำนวน

30 นาที



ใบกิจกรรม : รัชชม "พุทธเจ้าช่าว ธรรม." หรือ "พุทธเจ้าช่าว สพฐ."

สภากาแพ : กิจกรรรมรัชชม "พุทธเจ้าช่าว ธรรม." หรือ "พุทธเจ้าช่าว สพฐ."

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมสภากาแพตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
2. ให้เข้าร่วมมมุ่กิจกรรรมรัชชม "พุทธเจ้าช่าว ธรรม." หรือ "พุทธเจ้าช่าว สพฐ." เพื่อรับฟังนโยบาย หรือแนวทางการปฏิบัติงานจากส่วนกลาง ได้จากทาง OBEC TV เว็บไซต์ <http://www.obectv.tv>
3. ใช้ระยะเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมรัชชมช่าว อย่างน้อยจำนวน 30 นาที



ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง

❖ บทความ / เอกสาร (Learning from Articles / Documents)

- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative?. *Journal of Academic Leadership*, 7(1), 1-7.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30-63.
- Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002). Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18-38.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2011). Becoming an Adaptive Leader. *Journal of Lifelong Faith*, 5(1), 26-33.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55-61.
- Khan, O. (2009). The challenge of adaptive leadership. *Leader to Leader*, 25(38), 52-58.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

❖ หนังสือ (Learning from Books)

- Beadberry, E. and Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. USA : Talent Smart.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Cambridge: Harvard.
- Highsmith, J. (2013). *Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
- Obolensky, Nick. (2014). *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. Aldershot: Gower.

❖ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Learning)

- <https://www.youtube.com/watch?v=cRMOLKGFLJK>
- https://www.youtube.com/watch?v=pRFXu_jBJec

Module 4

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



**ADAPTIVE
LEADERSHIP**

พัฒนาโปรแกรมโดย นางสาวนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์
นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Module 4

เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ระยะเวลา 33 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร

เนื้อหา

การจัดการความรู้

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างองค์ความรู้
3. การแบ่งปันความรู้
4. การประยุกต์ใช้ความรู้

วิธีการพัฒนา/กิจกรรมในการพัฒนา

- การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 22 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกลุ่ม KM - การถอดบทเรียน (AAR)
การมอบหมายโครงการ (8 ชั่วโมง)	- การเขียนโครงการ
การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร (8 ชั่วโมง)	- การร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการ

▪ การเรียนรู้จากผู้อื่น (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 8 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (8 ชั่วโมง)	- การร่วมประชุมหารือและร่วมกันสะท้อนคิด

▪ การเรียนรู้จากหลักสูตร (ใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 ชั่วโมง)

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมในการพัฒนา
ฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)	- บรรยายให้ความรู้โดยวิทยากร - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (1 ชั่วโมง)	- การเรียนรู้จากหนังสือ - การเรียนรู้จากบทความ/เอกสาร - การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. ใบความรู้ : การจัดการความรู้
2. ใบกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ใบกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกลุ่ม KM
4. ใบกิจกรรม : การถอดบทเรียน (AAR)
5. ใบกิจกรรม : การเขียนโครงการ
6. ใบกิจกรรม : การร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการ
7. ใบกิจกรรม : การร่วมประชุมหารือและร่วมกันสะท้อนคิด
8. ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง
9. โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการนำเสนอแบบ Slide Presentation โดยใช้โปรแกรม Microsoft

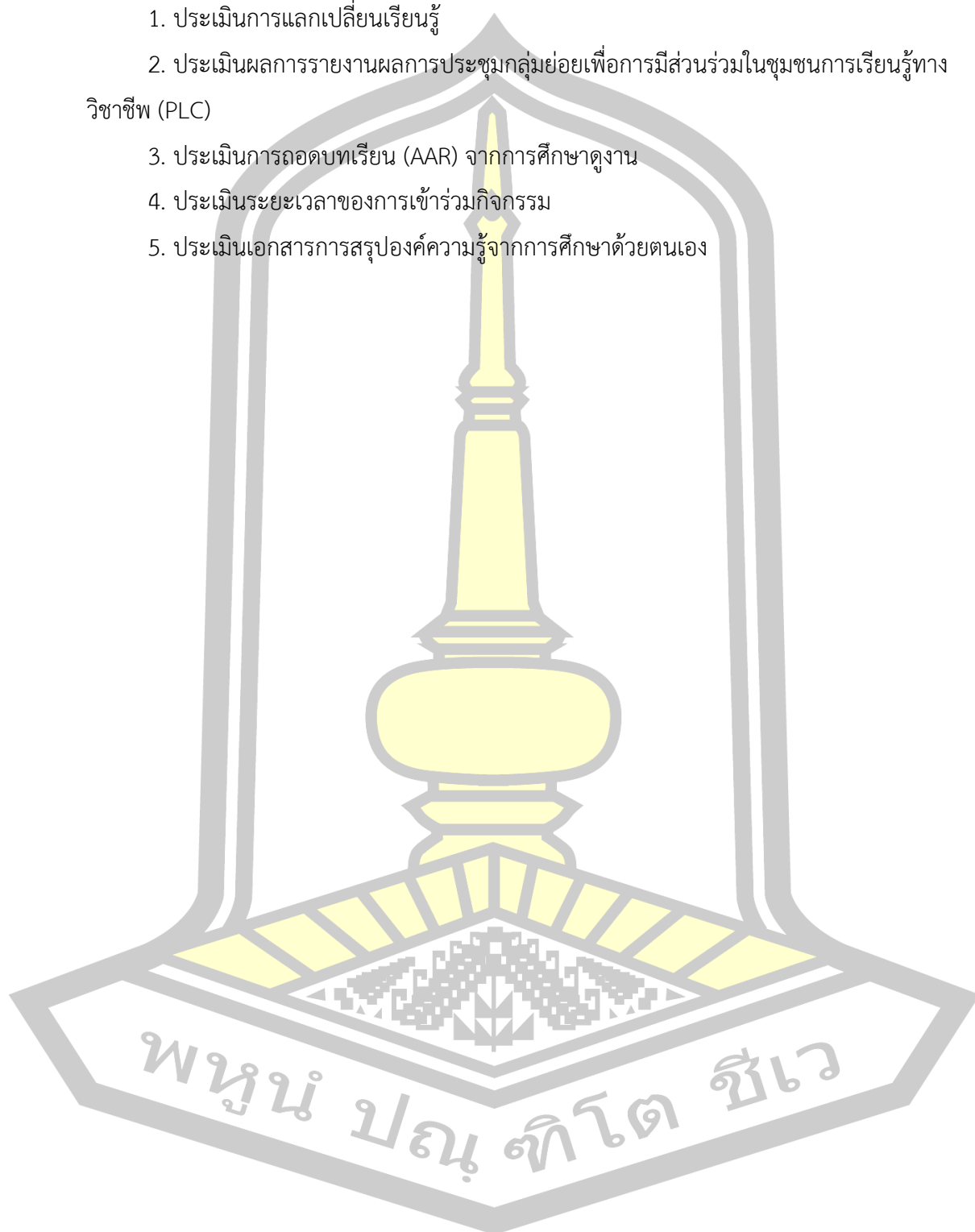
Power Point

การวัดและการประเมิน

1. ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินผลการรายงานผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพ (PLC)

3. ประเมินการถอดบทเรียน (AAR) จากการศึกษาดูงาน
4. ประเมินระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรม
5. ประเมินเอกสารการสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง



ใบความรู้ : การจัดการความรู้

การจัดการความรู้

■ ความหมายการจัดการความรู้



การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร

■ ความสำคัญของการจัดการความรู้

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งในปัจจุบันการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่องค์กรได้ หลักการของ KM คือ การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ ให้แก่คนที่ต้องการ ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามนิยามของ Right Knowledge Right People Right Time และเป้าหมายของการจัดการความรู้คือ สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร เป้าหมายที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรก็เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

▪ หลักการของการจัดการความรู้

หลักการที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ คือ กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคนในการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีบุคคลหรือคนสำคัญที่หลากหลายบทบาท หลากหลายรูปแบบที่ต่างคนต่างทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด แต่ต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสวยงามกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด



▪ หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง
2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ได้อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน
3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ
4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้บริหาร คือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขึ้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาครัฐราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

▪ องค์ประกอบในการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) มีดังนี้



1. คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้ จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของ กรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้ง ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้น สำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

▪ กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการที่จะ ช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มี ทั้งหมด 7 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การกำหนดความรู้ เช่น พิจารณาว่าวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง ,อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จาก ภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

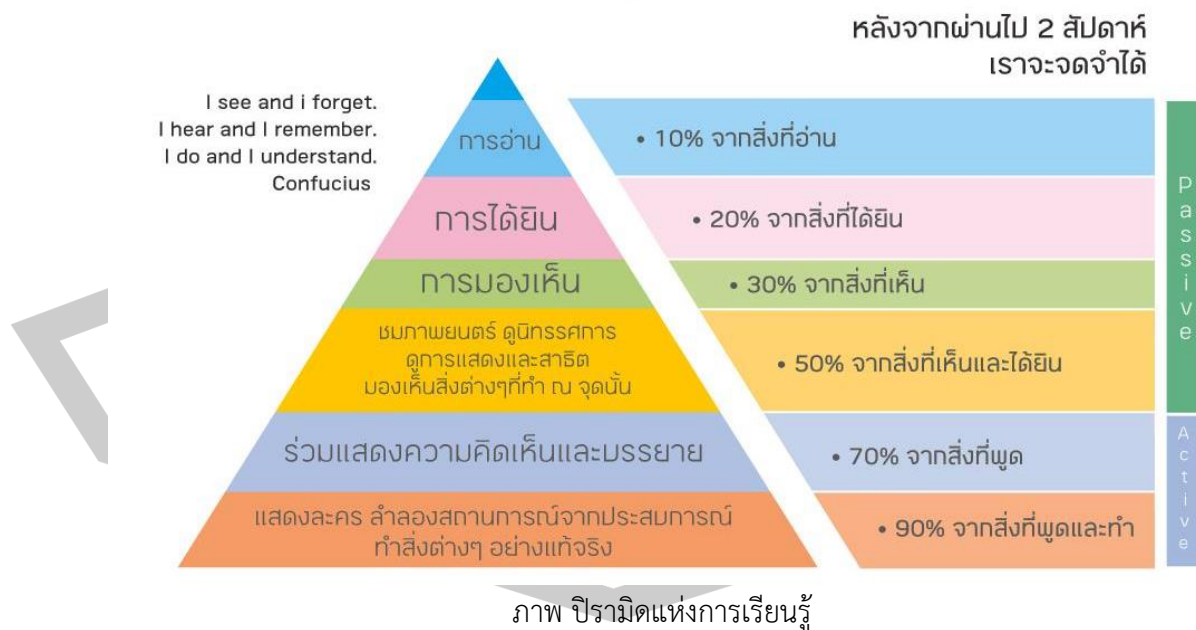
5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web, บอร์ด เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ ถ้าเป็น Explicit Knowledge อาจทำเป็นเอกสาร, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็น Tacit Knowledge อาจทำเป็นระบบ, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

▪ **กระบวนการเรียนรู้**

ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review แสดงให้เห็นถึงค่าร้อยละจากการจัดกิจกรรมที่ต่างกันแต่ละอย่าง โดยกิจกรรมที่ต่างกันจะทำให้เราจดจำสิ่งที่ได้การเรียนรู้ต่างกันด้วย ดังรูป



จากรูปจะเห็นได้ว่า พีระมิดแห่งการเรียนรู้นี้ได้แบ่งเป็น 2 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการเรียนรู้ Passive Learning

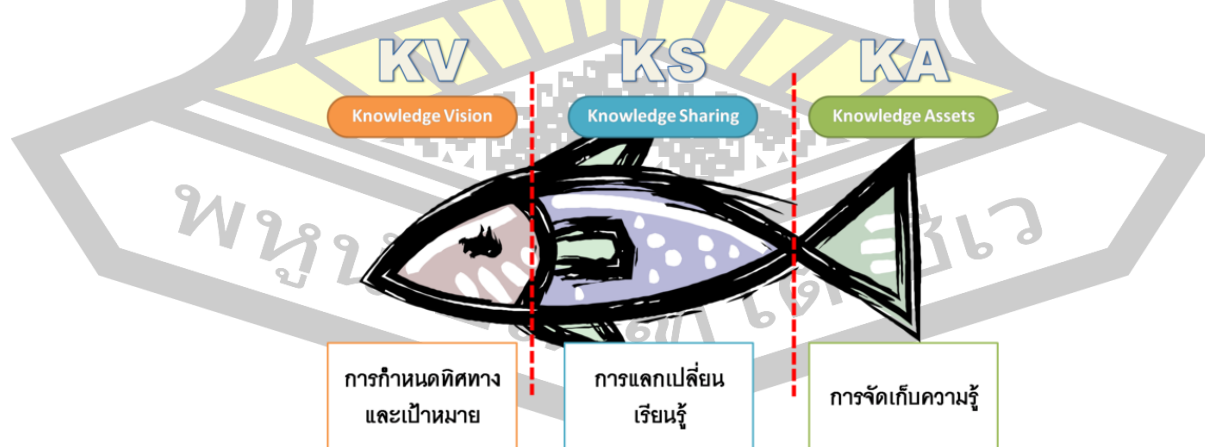
- กระบวนการเรียนรู้โดยการอ่านท่องจำผู้เรียนจะจำได้ในสิ่งที่เรียนได้เพียง 10%
- การเรียนรู้โดยการฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว โดยที่ผู้เรียนไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมอื่นในขณะที่อาจารย์สอนเมื่อเวลาผ่านไปผู้เรียนจะจำได้เพียง 20%
- หากในการเรียนการสอนผู้เรียนมีโอกาสได้เห็นภาพประกอบด้วยก็จะทำให้ผลการเรียนรู้คงอยู่ได้เพิ่มขึ้นเป็น 30%
- กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้สอนจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียนเพิ่มขึ้น เช่น การให้ดูภาพยนตร์ การสาธิต จัดนิทรรศการให้ผู้เรียนได้ดู รวมทั้งการนำผู้เรียนไปทัศนศึกษา หรือดูงาน ก็ทำให้ผลการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเป็น 50%

2. กระบวนการเรียนรู้ Active Learning

- การให้ผู้เรียนมีบทบาทในการแสวงหาความรู้และเรียนรู้อย่างมีปฏิสัมพันธ์จนเกิดความรู้ ความเข้าใจนำไปประยุกต์ใช้สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่าหรือ สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ และพัฒนาตนเองเต็มความสามารถ รวมถึงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เขาได้มีโอกาสร่วมอภิปรายให้มีโอกาสฝึกทักษะการสื่อสาร ทำให้ผลการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 70%
- การนำเสนองานทางวิชาการ เรียนรู้ในสถานการณ์จำลอง ทั้งมีการฝึกปฏิบัติในสภาพจริง มีการเชื่อมโยงกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผลการเรียนรู้เกิดขึ้นถึง 90%

■ โมเดลปลาทู

โมเดลปลาทูมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนเป้าหมาย (หัวปลา) ส่วนกิจกรรม (ตัวปลา) และ ส่วนการจัดบันทึก (หางปลา)



"ทิวปลา" (Knowledge Vision- KV) ส่วนเป้าหมาย ได้แก่ ปณิธานความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ หรือกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?”

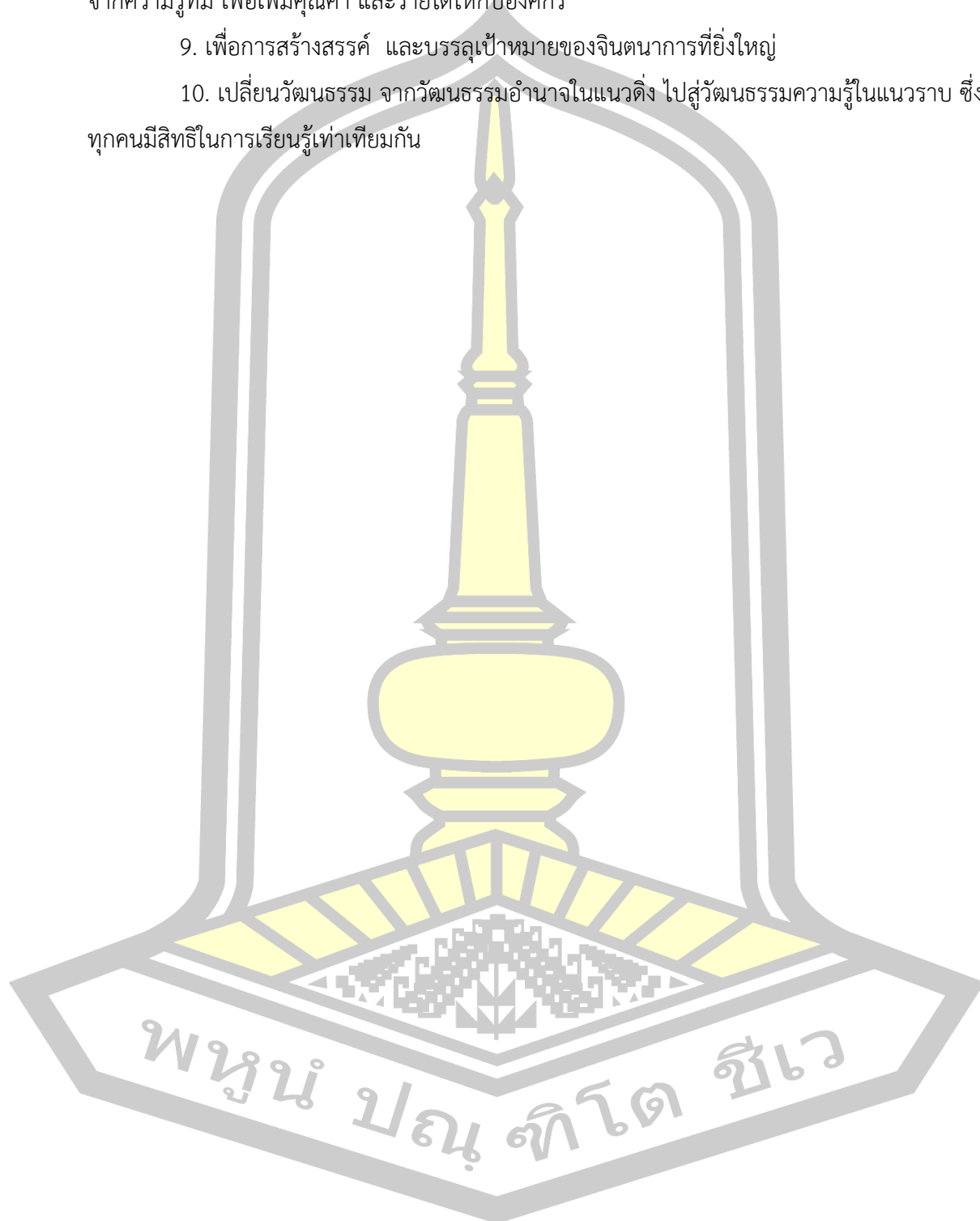
"ตัวปลา" (Knowledge Sharing-KS) ส่วนกิจกรรม ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ มีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

"หางปลา"(Knowledge Assets-KA) ส่วนของ “คลังความรู้” ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้ หรือเก็บสะสมเกร็ดความรู้ ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจดบันทึก เป็นการจดบันทึกความรู้ เทคนิค เคล็ดลับในการทำงานที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรบันทึกในหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ผังมโนทัศน์ (Mind Map) และรูปแบบอื่นๆ ให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึงสามารถไปปรับใช้ได้ตลอดเวลา และเก็บคลังความรู้เหล่านี้ในรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

■ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด
4. เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคคน และพัฒนาองค์กร
5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทัน่วงที

8. แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการ จากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร
9. เพื่อการสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่
10. เปลี่ยนวัฒนธรรม จากวัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่ง ไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน



ใบกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คำสั่ง ให้ทุกท่านร่วมกันอภิปรายในแต่ละประเด็นตามที่กำหนดให้ พร้อมสรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประเด็นที่ 1 การจัดการความรู้มีความสำคัญไฉน?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 จริงไหม? การคิดบวกและมองโลกในแง่ดีทำให้ทุกอย่างประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 ควรปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกลุ่ม KM

การศึกษาดูงาน : กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกลุ่ม KM

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่หลากหลาย และควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่อยู่ต่างภูมิภาค หรือต่างประเทศ
2. จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) จัดกลุ่ม KM ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กับสถานศึกษาอื่นที่ศึกษาดูงาน
3. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 4 ชั่วโมง 30 นาที



ใบกิจกรรม : การถอดบทเรียน (AAR)

การศึกษาดูงาน : กิจกรรมการถอดบทเรียน (AAR)

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่หลากหลาย และควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่อยู่ต่างภูมิภาค หรือต่างประเทศ
2. จัดกิจกรรมการถอดบทเรียน (AAR : After Action Review) เป็นการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน โดยทุกคนที่เข้ารับการพัฒนามาร่วมกันถอดบทเรียน
3. ใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที



ใบกิจกรรม : การเขียนโครงการ

การมอบหมายโครงการ : กิจกรรมการเขียนโครงการ

คำชี้แจง

ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเขียนโครงการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
อย่างน้อยคนละ 1 โครงการ โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ เป็นประธานโครงการ ทำหน้าที่เป็นผู้นำ
โครงการในการคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือระบบการทำงานของ
สถานศึกษาให้ยั่งยืน ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการ

การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร : กิจกรรมการร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการ

คำชี้แจง

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องติดตาม/สังเกตผู้บริหาร โดยติดตามผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการต่าง ๆ หรือเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการอื่น ๆ ที่จัดนอกสถานที่ ตามความเหมาะสม
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาควรร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการกับผู้บริหารตามโอกาสและความเหมาะสม ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง



ใบกิจกรรม : การร่วมประชุมหารือและร่วมกันสะท้อนคิด

การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) : กิจกรรมการร่วมประชุมหารือและร่วมกันสะท้อนคิด

คำชี้แจง

ให้ผู้เข้ารับการพัฒนাজัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตามกลุ่มสาระของตนเอง โดยจัดประชุมหารือและร่วมกันสะท้อนคิด เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทางวิชาการ การคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง



ตัวอย่างแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง

❖ บทความ / เอกสาร (Learning from Articles / Documents)

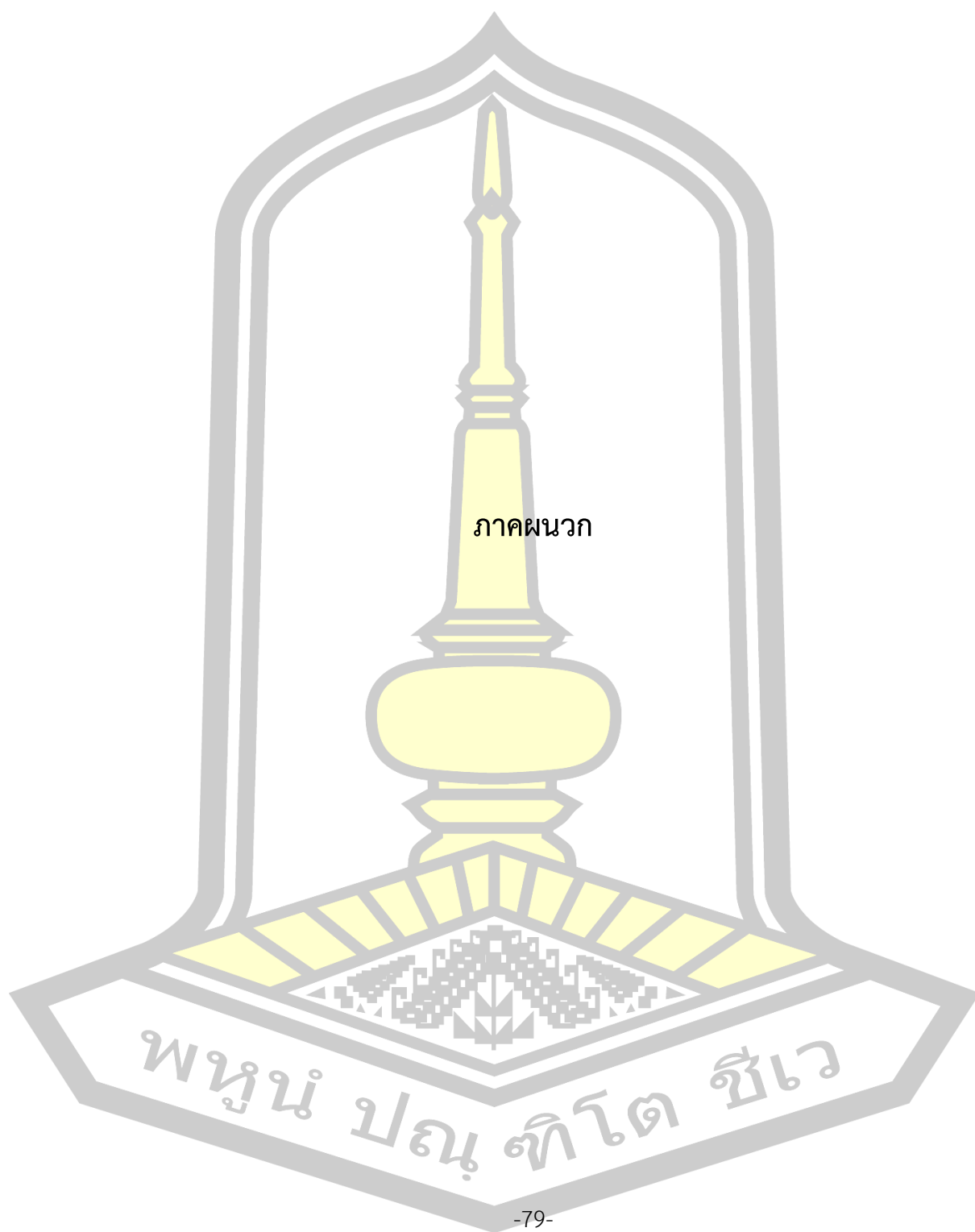
- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative?. *Journal of Academic Leadership*, 7(1), 1-7.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30–63.
- Glover, Jerry; Rainwater, Kelley; Jones, Gordon; Friedman, Harris (2002). Adaptive leadership (Part Two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18-38.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2011). Becoming an Adaptive Leader. *Journal of Lifelong Faith*, 5(1), 26-33.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1), 55-61.
- Khan, O. (2009). The challenge of adaptive leadership. *Leader to Leader*, 25(38), 52-58.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

❖ หนังสือ (Learning from Books)

- Beadberry, E. and Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. USA : Talent Smart.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Cambridge: Harvard.
- Highsmith, J. (2013). Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
- Obolensky, Nick. (2014). Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty. Aldershot: Gower.

❖ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Learning)

- <https://www.youtube.com/watch?v=cRMOLKGFLJk>
- https://www.youtube.com/watch?v=pRFXu_jBJec



ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต สีเว

คำแนะนำสำหรับบทบาทวิทยากร

เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยากรควรดำเนินการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสสนใจที่จะเรียนรู้ และตอบสนองการพัฒนาให้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุผลตามที่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในฐานะนักวิชาการ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน
3. เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก เชื่อมโยง และประสานความคิดในการจัดกิจกรรมเท่านั้น
4. สร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อย่างมีความสุข
5. ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. ดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

พหุ ประ โท ชี เว

คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้เข้ารับพัฒนาควรดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเปิดใจที่จะเรียนรู้ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมระยะเวลาไม่น้อยกว่า 80%
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาอื่น ๆ ไม่น้อยกว่า 60 %
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองตามสถานการณ์และความเหมาะสมให้ครบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และสรุปองค์ความรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง
5. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องจัดทำโครงการอย่างน้อยจำนวน 1 โครงการ ที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือระบบการทำงานของสถานศึกษาได้จริง
6. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องประเมินระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง และให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและตัวแทนครูประเมินผู้เข้ารับพัฒนาด้วย โดยหลังการพัฒนาจะต้องมีคะแนนสูงกว่าก่อนการพัฒนา จึงถือว่าผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
7. ผู้เข้ารับพัฒนาจะต้องแสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มความสามารถ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ใบความรู้ : ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ในยุคปัจจุบันทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจะต้องระดมคนในองค์กรให้ตระหนัก และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านโครงสร้าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำ จากอดีตจนถึงปัจจุบันได้มีการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างมากในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วใน 2 ทศวรรษที่ผ่านมาเกี่ยวกับยุคของข่าวสารที่รวดเร็ว รูปแบบของการสื่อสารที่ทันสมัย ยุคแห่งโลกไร้พรมแดน ทำให้เกิดแนวคิดให้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน



ความสำคัญของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน สร้างความแตกต่างกระตุ้นให้รู้สึกดึงดูดใจ รักษาความยืดหยุ่น ทำให้สมาชิกในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถบริหารจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม เข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสามารถนำพาสมาชิกให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะของผู้นำรูปแบบหนึ่งที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการทำการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ในการปกครองและบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนขององค์กร การศึกษาหาภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความมุ่งหมายแบบครอบจักรวาลทำให้เรารู้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาโดยไม่ซ้ำแบบกันโดยนักวิชาการได้ตั้งแต่ชื่อว่าเป็นแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Glover et al. (2002) กล่าวว่า เป็นการจัดเตรียมรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับยุคที่ทุกคนมีทางเลือก จากความแตกต่างทำให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบกับคู่แข่ง ภายใต้เวลาที่จำกัดผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการแสวงหาความรู้ มองหากลยุทธ์ การพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง มีการติดต่อสื่อสาร ถ่ายโอนเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการเฝ้าติดตามความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน สร้างแรงจูงใจ และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน โดยแนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของผู้นำและองค์กรตามทัศนคติของผู้นำในการมองไปข้างหน้า ไม่ว่าจะในเวลาปัจจุบันหรือในอนาคตก็ตาม ผู้นำจะทำการตัดสินใจ และดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งไม่ได้กำหนดองค์กรให้อยู่ภายใต้เวลาปัจจุบันอย่างเดียว รูปแบบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจะไม่เน้นพฤติกรรมหรือกำหนดรูปแบบพฤติกรรมอย่างตายตัว แต่จะเกิดขึ้นตามการรับรู้ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ Yukl (2002) กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หากมีการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ มีการบริหารจัดการที่ดี และผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร มีการปรับยุทธศาสตร์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อม สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ มีจริยธรรมในการชี้แนะทางสำหรับองค์กร สร้างความเข้าใจและจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของการอยู่รอด ความมั่นคงและความมั่งคั่งขององค์กร

กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารองค์กรนั้น มีกลยุทธ์ที่สามารถพิจารณาเลือกนำมาใช้ได้หลายประการ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละองค์กรและในแต่ละช่วงเวลา โดยกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง อาจแบ่งออกได้ตามขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กรได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการ (Commander Approach)

การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่มและใช้อำนาจบัญชาการการปรับเปลี่ยนในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น วิธีนี้เป็นวิธีที่อาจทำให้มีการต่อต้าน การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ และการที่ผู้บริหารคิดคนเดียว บัญชาการคนเดียวก็เสี่ยงต่อความผิดพลาดจากการขาดข้อมูลข้อเท็จจริง อย่างไรก็ตามในสถานการณ์วิกฤติ ที่องค์กรมีความสับสนวุ่นวาย หรือในภาวะฉุกเฉิน อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงแบบบัญชาการได้ยาก นอกจากนี้ในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อย ราบรื่นอย่างมาก และสมาชิกทุกคนในองค์กรยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตามผู้บริหาร กลยุทธ์การบัญชาการ จะเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รวดเร็วที่สุด



2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด (Consultative Approach)

การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญ จะเป็นโดยตำแหน่งหน้าที่ หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งวิธีนี้อาจจะบรรเทากระแสการต่อต้านได้บ้าง และช่วยให้สามารถระดมความคิด ความร่วมมือได้จากหลายฝ่ายในองค์กร แต่วิธีนี้จะใช้เวลาค่อนข้างมาก และการที่มีหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น อาจทำให้ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้



3. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจ (Decentralized Approach)

วิธีนี้ใช้การเปิดกว้างโดยให้โอกาสทุก ๆ คนในองค์กร สามารถมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบ และในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะนี้ได้แก่ การใช้การบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือการให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Work Team) ฯลฯ



กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในจุดต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องค์กรเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม เฉพาะแผนก หรือฝ่ายงาน โดยเฉพาะหากองค์กรนั้นไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงแหน เป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4. กลยุทธ์แบบผสม (Mixed Strategy)

เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ใช้กลยุทธ์การสั่งการโดยที่ผู้บริหารสูงสุดลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยาย เรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรด้วยตัวเอง ประกอบกับการสร้างทีมงานการปรับระบบงานของสาขาต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์นั้น และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยอาศัยกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ประกอบกันนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์กลางเพื่อประสานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน

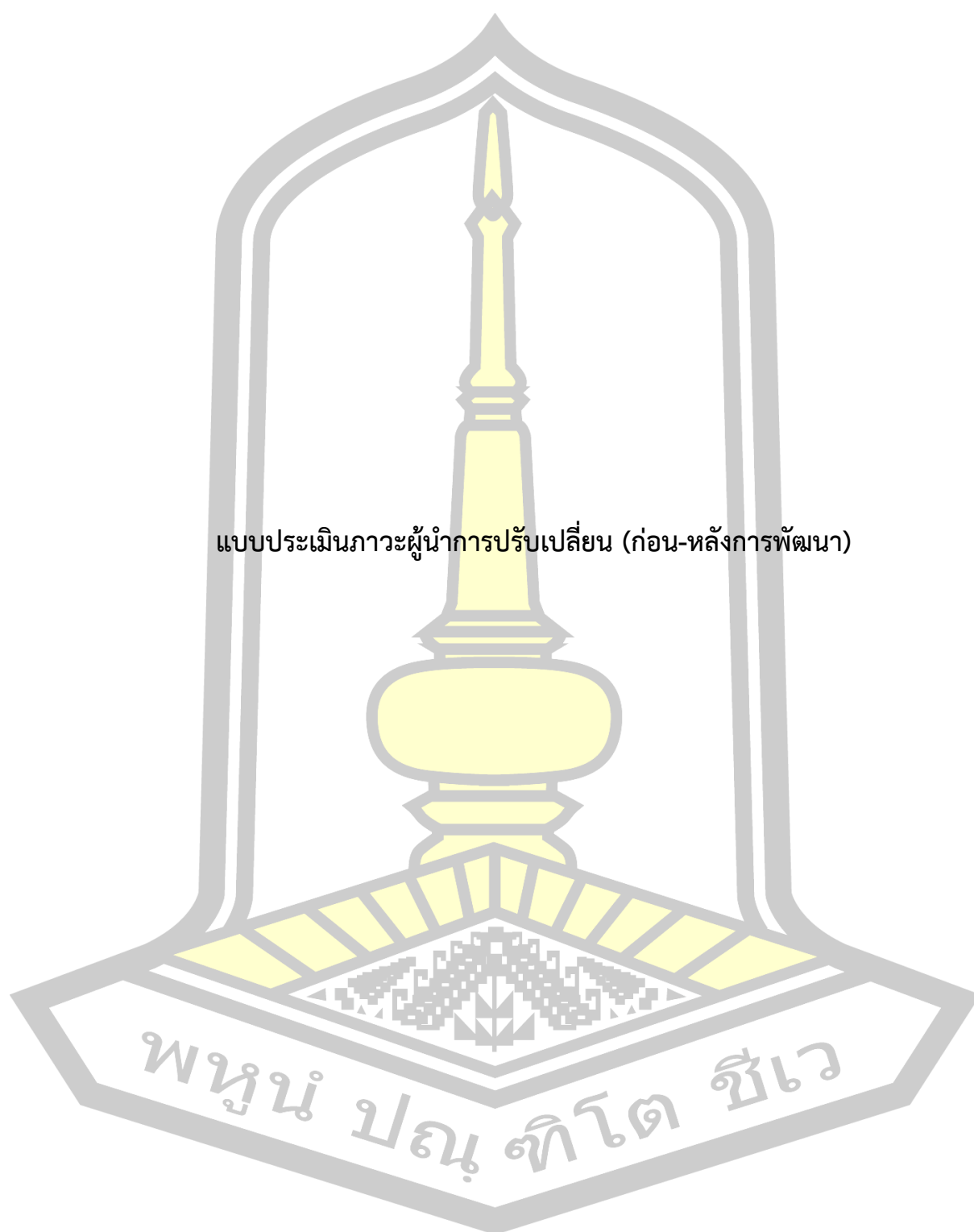


พหุ ประสิทธิภาพ

5. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กรในการมองปัญหา แก้ปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาที่ประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการสนับสนุนให้ทีมพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ทีมต่าง ๆ ในองค์กรมีความพร้อมที่จะจัดการกับสิ่งท้าทายและเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร





**แบบประเมินก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนา
2. ใช้วิธีการประเมิน แบบ 180 องศา
3. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี ได้แก่
 - 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 3) ตัวแทนครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
4. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ครูผู้สอน

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)						
1	รู้จักให้ความสำคัญในด้านของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่างๆ					
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข					
3	ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจ					
ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)						
4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
5	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่นได้					
6	รู้จักให้เกียรติผู้อื่น					
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)						
7	มีมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนที่หลากหลาย					
8	มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี					
9	สามารถบริหารเวลา และจัดการงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้					
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
10	เป็นคนที่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
11	มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้					
12	รู้จักที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือค้นพบมาเองให้กับผู้อื่นได้					
13	สามารถนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบประเมิน

**แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนา
2. ใช้วิธีการประเมิน แบบ 180 องศา
3. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี้ ได้แก่
 - 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตนเอง โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
 - 3) ตัวแทนครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมิน โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่ามีการพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
4. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในโรงเรียนของผู้ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ผู้อำนวยการโรงเรียน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูผู้สอน

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)						
1	รู้จักให้ความสำคัญในด้านของภาษา ศาสนา และขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีต่างๆ					
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข					
3	ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจ					
ด้านการสร้างความกลมเกลียว (Creating Synergy)						
4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
5	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่นได้					
6	รู้จักให้เกียรติผู้อื่น					
ด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision)						
7	มีมุมมองและแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนที่หลากหลาย					
8	มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี					
9	สามารถบริหารเวลา และจัดการงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้					
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)						
10	เป็นคนที่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
11	มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้					
12	รู้จักที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือค้นพบมาเองให้กับผู้อื่นได้					
13	สามารถนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบประเมิน



**แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน
สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาฯ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วท่านมีระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านต้องการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านวิทยากร					
1	การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2	ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3	การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4	การจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม					
5	การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6	การตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม					
	ด้านเนื้อหาและสื่อประกอบการพัฒนา					
7	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา					
8	เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ					
9	Powerpoint สำหรับการบรรยายในวันฝึกอบรม					
10	การยกตัวอย่างกรณีศึกษา					
11	ภาพและแผ่นตัวต่อ Tangram					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านหลักการพัฒนาและวิธีการพัฒนา					
12	หลักการ 70% : การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการ และการติดตาม/ สังเกตผู้บริหาร					
13	หลักการ 20% : การเรียนรู้จากผู้อื่น วิธีการพัฒนา ได้แก่ การเยี่ยมชมภายใน-นอกโรงเรียนการจัดสภากาแฟ และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)					
14	หลักการ 10% : การเรียนรู้จากหลักสูตร วิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม และการศึกษาด้วยตนเอง					
	ด้านระยะเวลาในการพัฒนา					
15	ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมด (จำนวน 120 ชั่วโมง)					
16	ระยะเวลาการศึกษาดูงาน (24 ชั่วโมง จำนวน 3 วัน)					
17	ระยะเวลาการทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย (40 ชั่วโมง)					
18	ระยะเวลาการติดตาม/สังเกตผู้บริหาร (20 ชั่วโมง)					
19	ระยะเวลาการเยี่ยมชมภายในโรงเรียน (6 ชั่วโมง)					
20	ระยะเวลาการเยี่ยมชมภายนอกโรงเรียน (6 ชั่วโมง)					
21	ระยะเวลาการเข้าร่วมสภากาแฟ (4 ชั่วโมง)					
22	ระยะเวลาการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (8 ชั่วโมง)					
23	ระยะเวลาการฝึกอบรม (8 ชั่วโมง)					
24	ระยะเวลาการศึกษาด้วยตนเอง (4 ชั่วโมง)					
	ด้านผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม					
25	สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					
26	ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา					
27	สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้					
28	ได้มีศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมากขึ้น					

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์
วันเกิด	วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพิจิตร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 888/198 หมู่ 1 ตำบลแสนสุข อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี รหัสไปรษณีย์ 34190
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนอำนวยการพานิชกุล จังหวัดกระบี่ พ.ศ. 2552 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนพัทลุง จังหวัดพัทลุง พ.ศ. 2556 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) เกียรตินิยมอันดับ 1 สาขาวิชาการวัดและประเมินทางการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2559 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว