



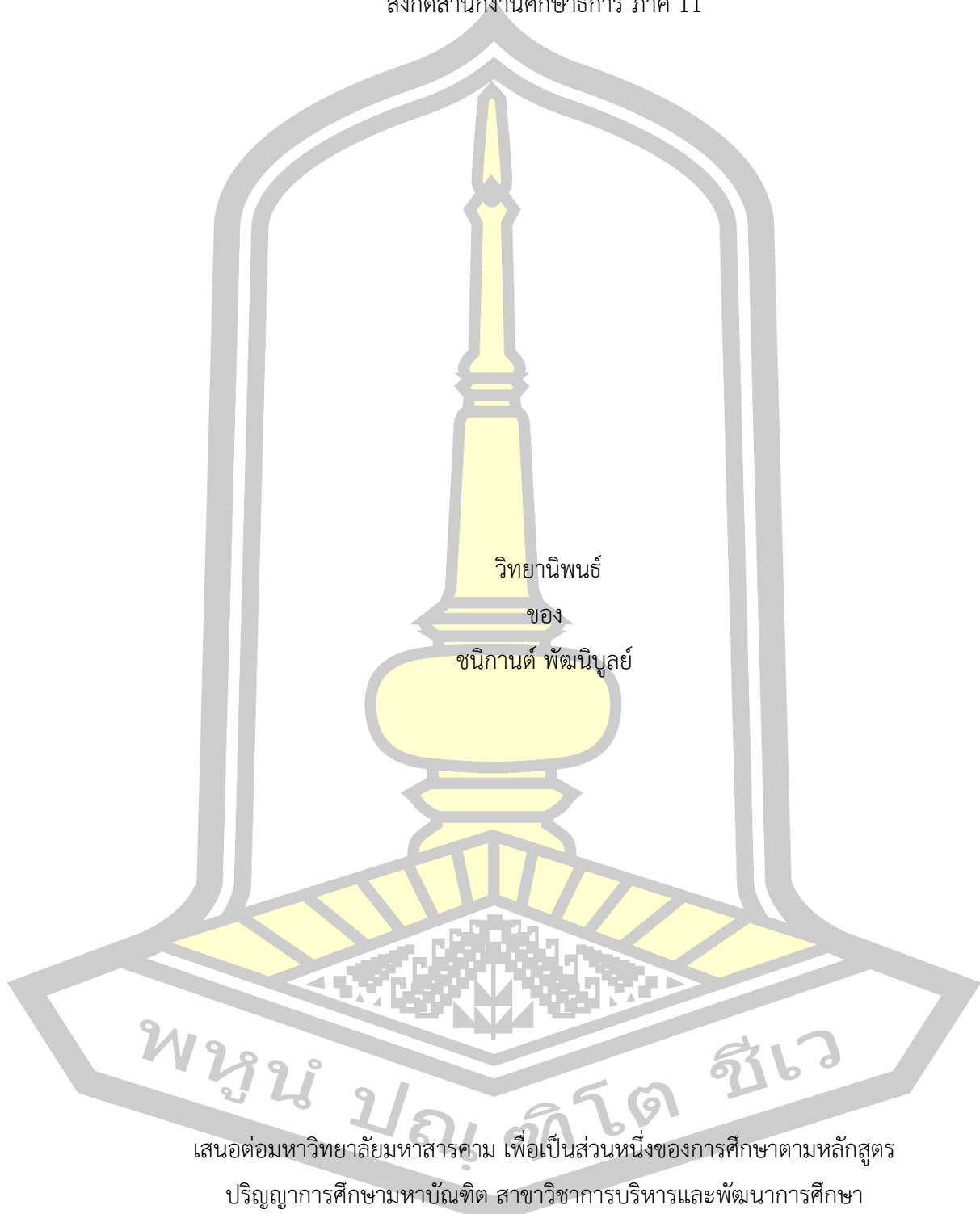
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ชนิกานต์ พัฒนินบูลย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11

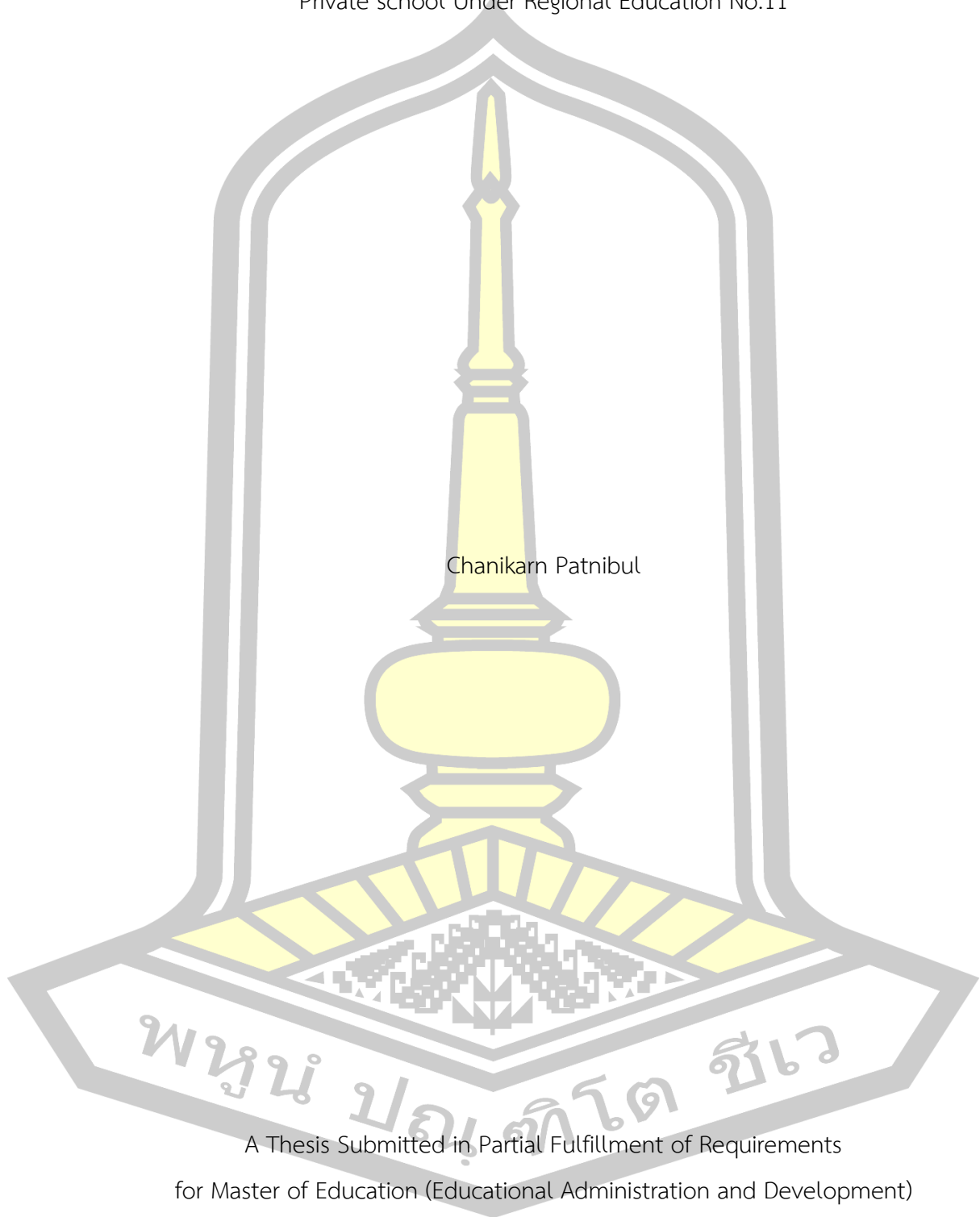


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Transformational Leadership Program for Administrators of  
Private school Under Regional Education No.11



Chanikam Patnibul

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

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวชนิกานต์ พัฒ  
นิบูลย์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย  
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11		
<b>ผู้วิจัย</b>	ชนิกานต์ พัฒนินบูลย์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดก่อนนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง นำมาวิเคราะห์ผลเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 มาร่างพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เมื่อเสร็จแล้วจัดทำ Focus Group ปรับปรุงและนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประเมิน ปรับปรุงโปรแกรมตามผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำจนได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, โรงเรียนเอกชน



<b>TITLE</b>	The Development of Transformational Leadership Program for Administrators of Private school Under Regional Education No.11		
<b>AUTHOR</b>	Chanikarn Patnibul		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

#### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study current condition Transformational leadership of Administrators of Private school Under Regional Education No.11 2) to develop Transformational Leadership Program for Administrators of Private school Under Regional Education No.11. The research composed of two periods which were : Period 1, the study of present state and desire of Transformational Leadership for Administrators of Private school Under Regional Education No.11. The sampling groups used in the research were 80 administrators year 2019 under Regional Education No.11 and Period 2, the development of transformational leadership program for Administrators of Private school Under Regional Education No.11 by deeply interviewed and evaluated the transformational leadership program for Administrators of Private school by 7 resource persons. The tools used in the research composed of 1) interviewing form and 2) the program-of evaluation form. The statistics used in analyzing data were mean, percentage, and standard deviation.

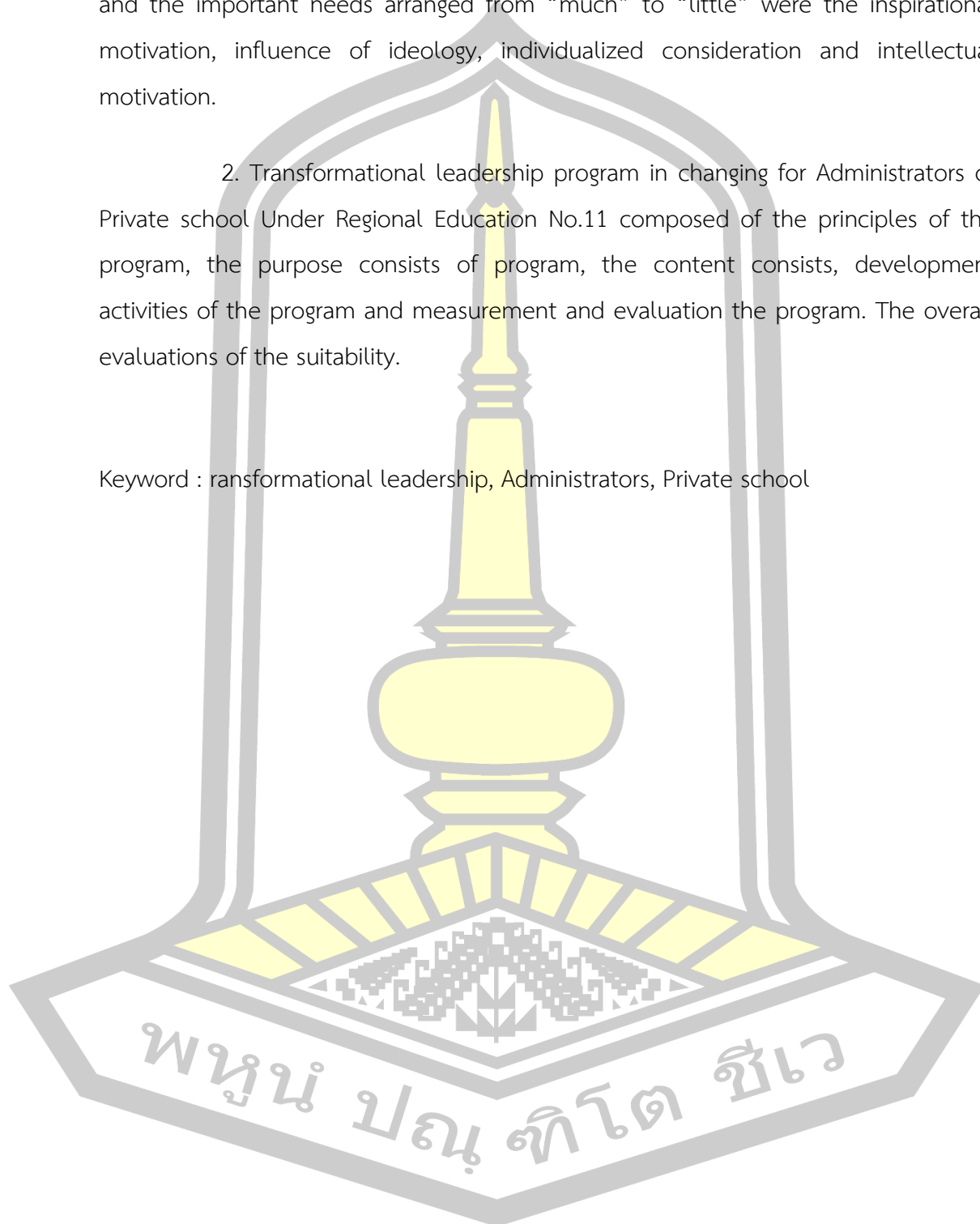
The results are as follows :

1. The present state of Transformational Leadership for Administrators of Private school, in general was at “medium level”, the level of Transformational

Leadership state for Administrators of Private schools was in the level of “most” and the important needs arranged from “much” to “little” were the inspirational motivation, influence of ideology, individualized consideration and intellectual motivation.

2. Transformational leadership program in changing for Administrators of Private school Under Regional Education No.11 composed of the principles of the program, the purpose consists of program, the content consists, development activities of the program and measurement and evaluation the program. The overall evaluations of the suitability.

Keyword : transformational leadership, Administrators, Private school





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ เสนอแนะและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ติดตามความเอาใจใส่ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ปิยะธิดา ปัญญา กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภวัต มิสติย์ นายสังวาลย์ ศรีโคตร นายนักรบ หอมไกรลาศ นางสาวเมธาวรรณ พรหมจันทร์ ดร.ประภาดา คนคล่อง ดร.กิตติพงษ์ สุวรรณเทน กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ นายพรชัย มุลมี ดร.กิตติพงษ์ สุวรรณเทน และนางสาวกิงแก้ว มะนะสิม ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วย ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณนางแสงจันทร์ พัฒนิบูลย์ มารดาและครอบครัวที่ให้กำลังใจ ตลอดจน ผู้ที่เคารพนับถือทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในการวางรากฐานการดำเนินชีวิตและการศึกษาที่มีคุณภาพ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

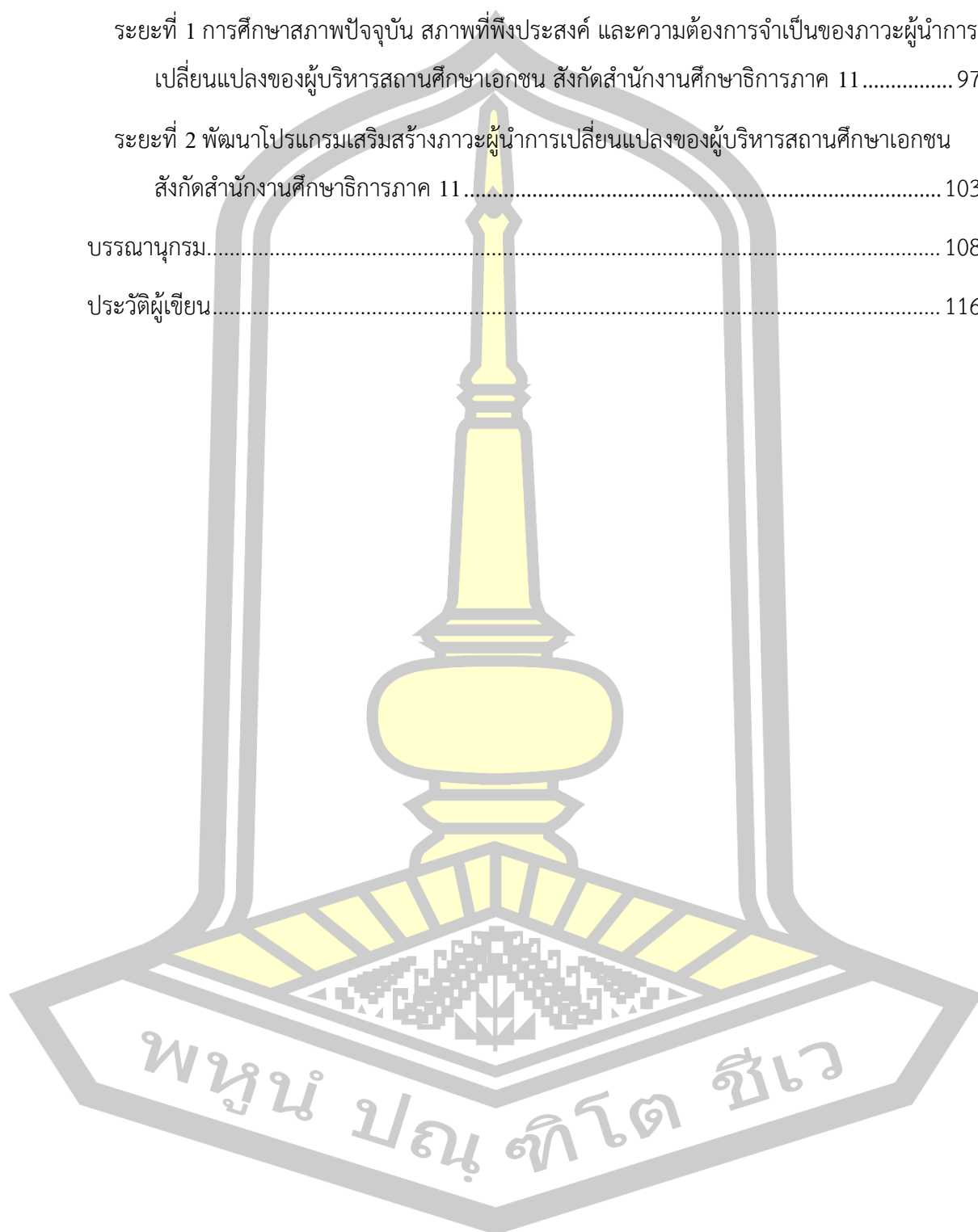
พูนุ ปณ ทิโต ชีเว

ชนิกานต์ พัฒนิบูลย์

## สารบัญ

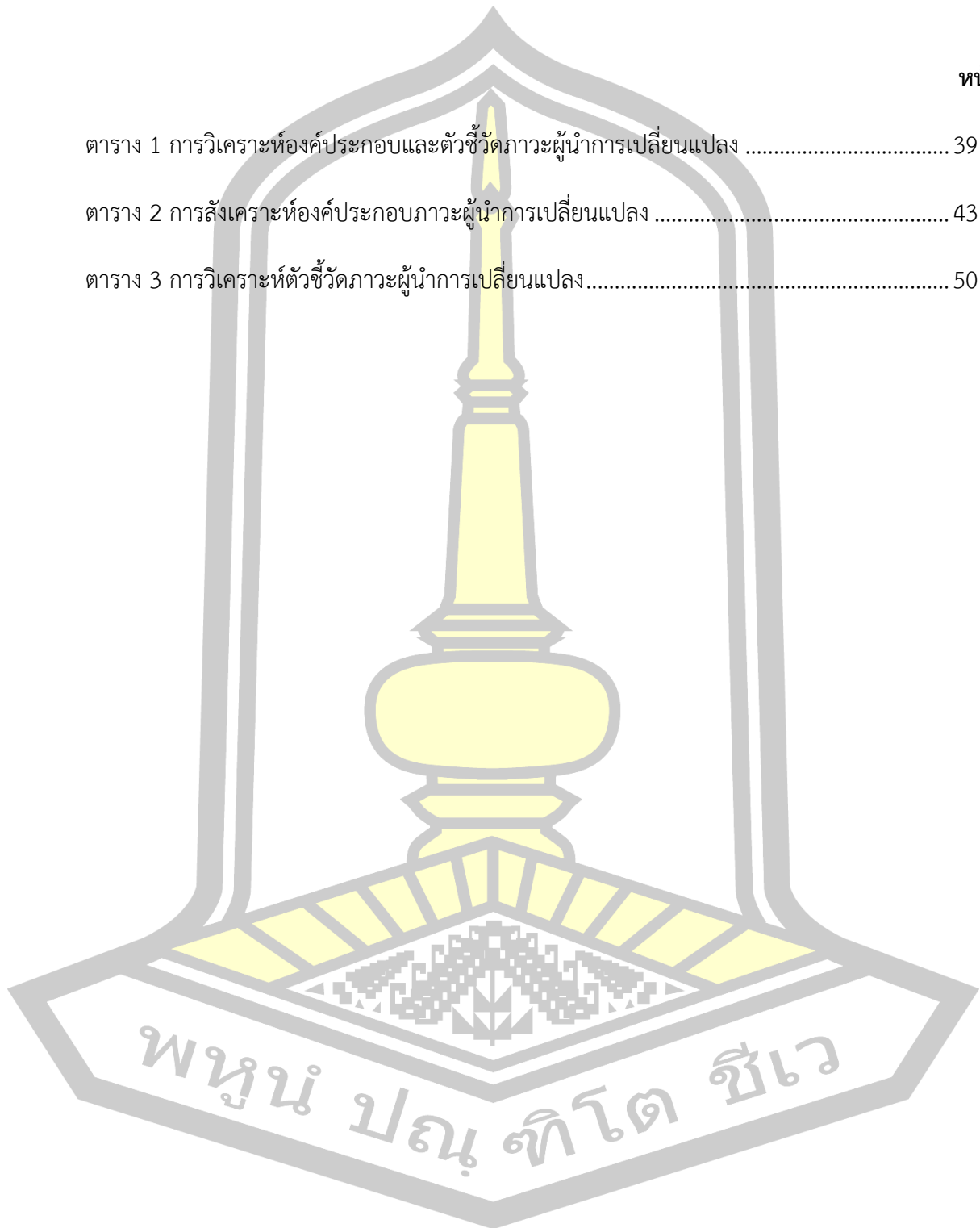
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ.....	12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	54
การพัฒนาโปรแกรม.....	71
บริบททั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	95
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....	97
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....	103
บรรณานุกรม.....	108
ประวัติผู้เขียน.....	116



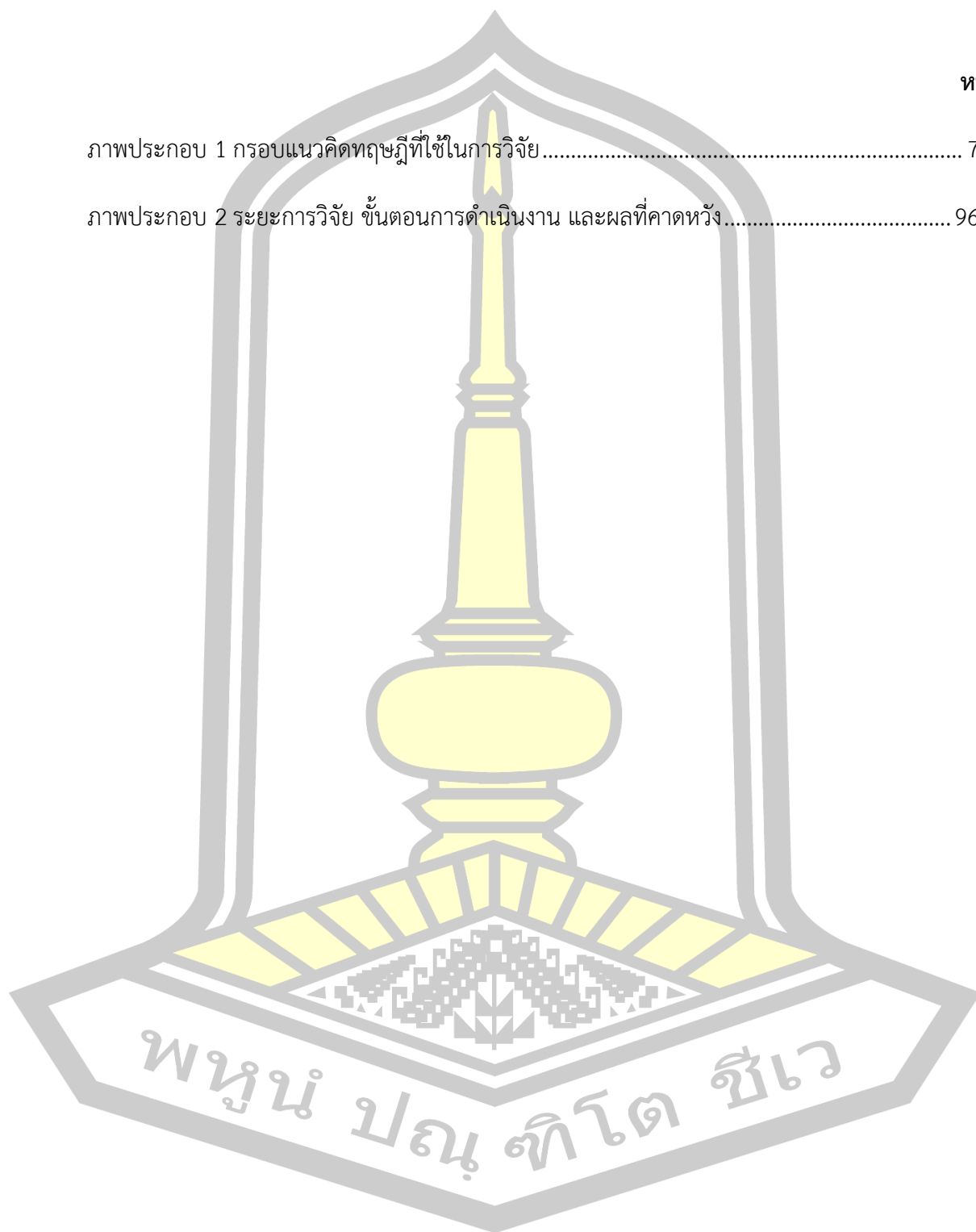
## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	39
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	43
ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	50



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....	96



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย ให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข นำไปสู่ความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (กมล รอดคล้าย, 2550) ทำให้ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรปรับเปลี่ยนไป การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งจะต้องรีบเร่งแก้ไขปัญหาโดยด่วน เพราะการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์กระบวนการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560– 2579 เน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ (นายกมล รอดคล้าย, 2550)

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือ การมีผู้นำที่ดี และมีคุณภาพ เพราะผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลังผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารและระบบขององค์กร ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างแรงจูงใจและพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกร่างกายเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (สุวัฒน์ จัลสุวรรณ, 2562) กุญแจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของผู้นำคือ มีความสามารถในการกล้านำความเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการกล้าเผชิญกับความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) สิ่งที่ทำ

ทายความสามารถของผู้นำ คือ ความสามารถนำพาทิศของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ (พรชัย เจตมานัน, 2560) หากองค์กรนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและนำพาทิศการไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น

การศึกษาเอกชนนับว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาและช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐได้อย่างมาก (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2550) ศาสตราจารย์กิตติคุณจรัส สุวรรณเวลา (2550) กล่าวโดยสรุปว่า โรงเรียนเอกชนมีข้อดีหลายประการ เช่น ท้องที่ใดมีความห่างไกลไม่สามารถจัดการศึกษาได้ โรงเรียนเอกชนถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่ช่วยรัฐบาลในการจัดการศึกษา มีความคล่องตัวในการบริหารสูงกว่าโรงเรียนของรัฐ ช่วยรัฐแบ่งเบาภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษา และช่วยเพิ่มโอกาสในการเกิดนวัตกรรมการศึกษา ถึงแม้รัฐจะให้การสนับสนุนแต่ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนยังประสบปัญหาหลายประการ เช่น 1. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐมีผลกระทบต่อ การรับนักเรียนของโรงเรียนเอกชน 2. การจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวยังไม่สอดคล้องกับรายจ่ายที่เป็นจริงของโรงเรียนเอกชน ซึ่งโรงเรียนเอกชนมีรายได้ไม่เพียงพอในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ 3. การลดหย่อนภาษีโรงเรียนและที่ดิน และค่าสาธารณูปโภคในอัตราเดียวกับธุรกิจเอกชนอื่น ๆ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม 4. ความล่าช้าในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายรวมทั้งกฎระเบียบไม่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อโรงเรียนเอกชน ทำให้โรงเรียนเอกชนขาดอิสระและความคล่องตัว 5. บุคลากรของโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง 6. การเรียกบรรจครูภาครัฐกระทบต่อการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน และ 7. การจ้างครูต่างชาติมีกระบวนการยุ่งยากล่าช้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) เป็นสาเหตุให้โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เข้าสู่วิกฤต การรับสมัครนักเรียนปีการศึกษา 2561 มีตัวเลขลดลงอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้โรงเรียนเอกชนบางกลุ่มต้องปิดกิจการลง (รัฐพงศ์ บุญญานวัตร, 2561)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถโน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นปฏิบัติงานตามให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน และหน่วยงาน สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้อง

ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เพื่อร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีวิธีการสร้างศรัทธา สร้างขวัญ และกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง (เพชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ, 2554) และผ่านช่วงเวลาวิกฤตไปได้

รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 86 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 3 จังหวัด ได้แก่ 1. จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 50 โรงเรียน ปีการศึกษา 2560 แจ้งขอเลิกกิจการ จำนวน 1 โรงเรียน, ปีการศึกษา 2561 แจ้งขอเลิกกิจการ จำนวน 1 โรงเรียน และปีการศึกษา 2562 แจ้งขอหยุดกิจการชั่วคราว จำนวน 1 โรงเรียน ปัจจุบันมีโรงเรียนที่ยังเปิดกิจการจำนวน 47 โรงเรียน 2. จังหวัดนครพนม มีจำนวน 24 โรงเรียน ปีการศึกษา 2562 แจ้งขอหยุดกิจการชั่วคราว จำนวน 1 โรงเรียน ปัจจุบันมีโรงเรียนที่ยังเปิดกิจการจำนวน 23 โรงเรียน และจังหวัดมุกดาหาร มีจำนวน 12 โรงเรียน สรุปรวมการแจ้งเลิกกิจการจำนวน 2 โรงเรียน และแจ้งขอหยุดกิจการชั่วคราว จำนวน 2 โรงเรียน ปัจจุบันมีโรงเรียนที่ยังเปิดกิจการจำนวน 82 โรงเรียน (สำนักงานศึกษาธิการภาค 11, 2561) ซึ่งเกิดจากการประสบปัญหาการลาออกของครูและบุคลากร เหตุผลส่วนหนึ่งเพื่อต้องการความมั่นคงในชีวิต จึงสอบบรรจุเข้าหน่วยงานของภาครัฐ ส่วนหนึ่งรู้สึกเบื่อหน่ายบรรยากาศแบบเดิมๆ ที่ไม่ได้รับการแก้ไขจากผู้บริหาร ประกอบกับความไม่ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพราะผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ จึงต้องการย้ายสถานที่ทำงาน เกิดปัญหาสำหรับโรงเรียนเอกชนในการหาคนเข้ามาแทน การเปลี่ยนครูบ่อย ๆ ทำให้การจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตกต่ำ และบางครั้งการลาออกของครูพร้อมกันจำนวนมากทำให้เกิดภาวะการขาดครู ขาดคนในส่วนงานบางส่วน เกิดผลเสียต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างมาก ปัญหาการขยายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย ลดลงของระดับชั้นอนุบาล 1 เป็น 3 ขวบ ส่งผลให้จำนวนเด็กลดลง และปัญหาการได้รับเงินสนับสนุนอาหารกลางวันนักเรียนอย่างไม่เพียงพอและล่าช้า ปัญหาดังกล่าวส่งผลเกิดผลเสียต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างมาก (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร, 2561)

จากสภาพปัญหาและการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง มีทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองในสถานศึกษา เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์



สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาให้ผ่านพ้นวิกฤตนี้ไปได้

### คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามการวิจัยเพื่อนำสู่การดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความมุ่งหมายของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

2. ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จะเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และหน่วยงานที่มีบทบาทเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา นำไปพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ; Bass And Avolio (1985) ; Bennis และ Nanus (1985) ; Tichy และ Devanna (1990) ; Yulk (1998) ; Mcshane และ Glinow (2000) ; Holy และ Mikel (2001) ; Rafferty & Griffin (2004) ; Fullan (2002) ผลการวิเคราะห์ที่ได้มาซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ 2. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำองค์กร 3. การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น 5. การกระตุ้นใช้ปัญญาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา 6. การสร้างความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 82 คน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 68 คน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

แบบสอบถามวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยเลือกวิธีการที่ต้องการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 7 ท่าน



## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1. โปรแกรม คือ ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน โดยกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงสามารถสร้างความร่วมมือและบริหารจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น หมายถึง ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยให้ความหมายและท้าทายด้วยการตั้งเป้าหมายให้สูงกว่าที่เป็นอยู่

2.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น หมายถึง ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น

2.4 การกระตุ้นใช้ปัญญาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา หมายถึง การที่นำแสดงออกถึงการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตน

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการนำองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 10 วิธี ได้แก่

3.1 การบรรยาย หมายถึง การมุ่งเน้นให้ความรู้โดยผู้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในลักษณะผู้ให้ความรู้เป็นศูนย์กลาง

3.2 การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิก ช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

3.3 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

3.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจ เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดกระบวนการ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

3.5 การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรี ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

3.6 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้เข้าใจว่าสภาพการทำงานจริงเป็นอย่างไร ให้ผู้เรียนได้เผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

3.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอนงานการฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

3.8 การสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีประสบการณ์และทำงานเก่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชชี้แนะแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีที่สุด

3.9 กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

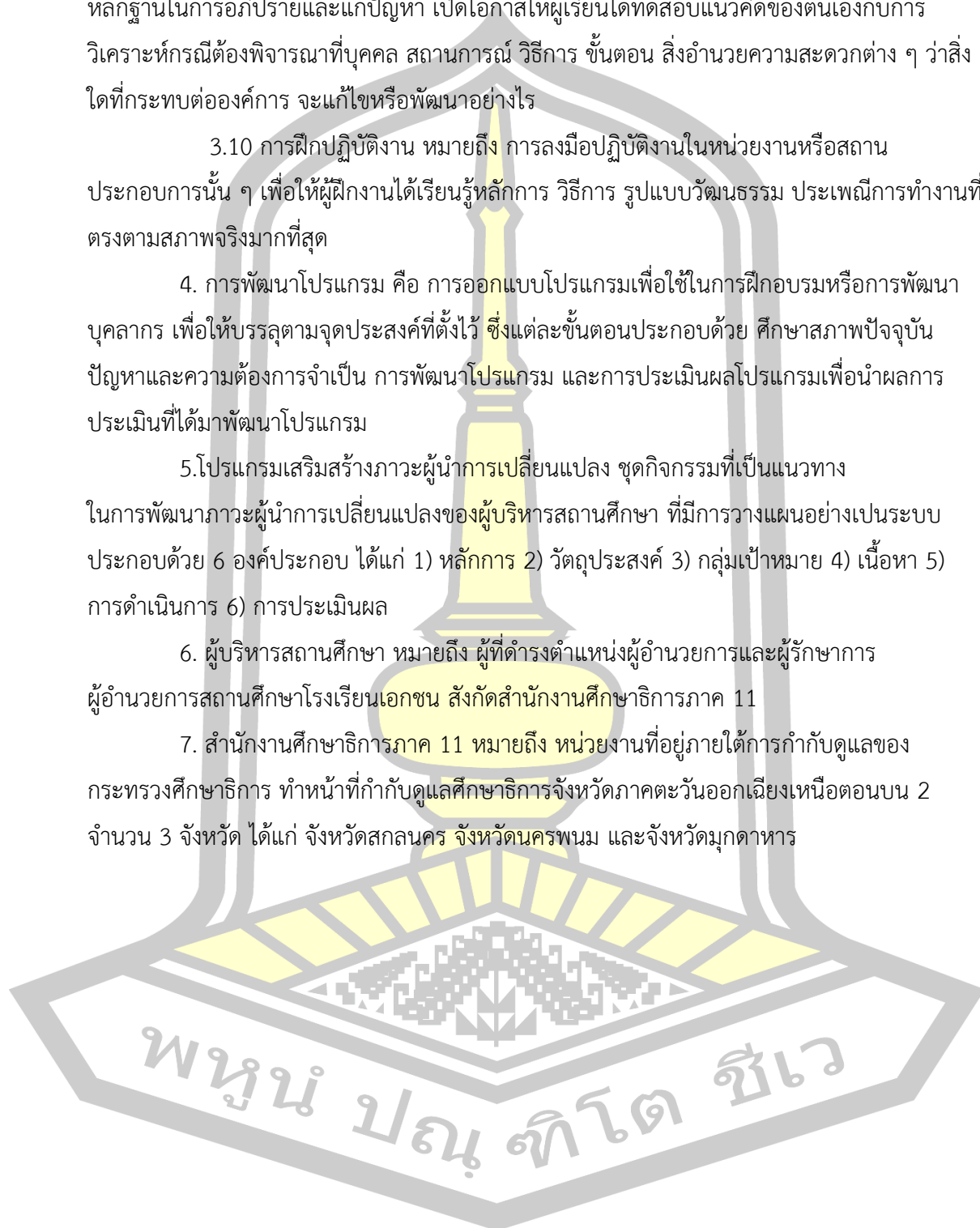
3.10 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

4. การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น การพัฒนาโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

5. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและผู้รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

7. สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่กำกับดูแลศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา
  - 1.3 วิวัฒนาการภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.2 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การพัฒนาโปรแกรม
  - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 4.3 หลักการพัฒนาโปรแกรม
5. บริบททั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
- 6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทที่เหนือผู้อื่น โดยมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

บุษยา วีรกุล (2558) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้นำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อความศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้ได้จากประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ผู้ชี้นำและผู้นำพาผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยการกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์การ

ประเวช รัตนเพียร และสุริย์วิภา ไชยพันธุ์ (2561) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหรือการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Owens (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในการพยายามสร้างอิทธิพล

Bratton, Grint and Nelson (2005) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้เป็นกระบวนการที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้นำ ผู้ตามและบริบทที่เป็นอยู่

Yukl (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รวมทั้งเป็นกระบวนการโน้มน้าวใจหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและเป็นกระบวนการตรวจสอบสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

DuBrin (2007) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลหรือบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Northous (2007) ได้สรุปความหมายรวมของภาวะผู้นำจากหลายๆ ความหมายไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตาม
2. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางสังคม
3. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในหลายๆ ระดับภายในองค์กร ผ่านการเป็นพี่เลี้ยง สอนงานในระดับบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงจูงใจ ในขณะที่สร้างทีม สร้างสายสัมพันธ์อันนี้

เหนียวแน่นและจัดการข้อขัดแย้งต่างๆ ในระดับทีมงาน รวมทั้งในขณะที่บ่มเพาะวัฒนธรรมการทำงานและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

4. ภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกหรือกระบวนการที่ซึ่งมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวจูงใจให้บุคคลดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์กรได้เกิดแรงบันดาลใจ ให้เพื่อนร่วมงานมีความศรัทธาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา ไว้ดังนี้

บุษยา วีรกุล (2558) ได้สรุปว่า ผู้นำมีหน้าที่หลักอยู่ 4 ประการ คือ

1. การใช้ความคิดสร้างแนวทางและวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

2. การกำกับดูแลโครงสร้าง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมต่าง ๆ ไปทำให้เกิดเป็นผลงาน

3. การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มบุคคล

4. การประพุดิตนทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้อื่น

ยุริดา ซาปัญญา (2559) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทต่อองค์กร 3 ลักษณะคือ

1. บทบาทเชิงความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งในและนอกองค์กร เช่น การนำ การเป็นตัวแทนขององค์กร การมีอิทธิพลโน้มน้าวใจ การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติเป็นแบบอย่างและการพัฒนาบุคลากร 2. บทบาทเชิงสารสนเทศ เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ การติดต่อประสานงาน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการกำกับติดตามงาน 3. บทบาทเชิงการตัดสินใจ เช่น การกำหนดทิศทางขององค์กร การริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารเวลาและการเจรจาต่อรอง

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการบริหาร 3 ด้าน ดังนี้คือ

1. การบริหารคน (Task Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการดำเนินงานปัจจุบันตามทิศทางให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการท่ามกลางความหลากหลาย ความซับซ้อน และความยากของงานผ่านการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้คนทำงานสามารถสร้างผลงานอันยอดเยี่ยมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรด้วยการ

1.1. กำหนดเป้าหมายการทำงานตามทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่กำหนดไว้

1.2 จัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องให้พร้อมและอย่างเหมาะสม รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์

การทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอพร้อมทำงาน

1.3 สร้างระบบทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

1.4 กำหนดมาตรฐานการทำงานและผลงาน

1.5 ติดตามดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน

1.6 พัฒนา ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการทำงาน

2. การบริหารคน (People Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ผ่านการสร้างระบบคนที่เหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานอันยอดเยี่ยมอย่างสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านการโน้มน้าวและใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำด้วยการ

2.1 เห็นความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของคนทำงานทุกระดับ

2.2 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน

2.3 เปิดโอกาสและกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงทักษะ ความสามารถ ความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ออกมาอย่างเต็มศักยภาพ

2.4 อธิบายทิศทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน

2.5 สื่อสารอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

2.6 กระตุ้นจูงใจและพัฒนาคนทำงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ เพื่อจัดเตรียมองค์กร จัดสรรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะรับมือและนำกระแสการเปลี่ยนแปลงด้วยการ

3.1 กำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลง

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 เตรียมความพร้อมและพัฒนาคนทำงานให้พร้อมอยู่เสมอ

3.5 เปิดโอกาสให้คนทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ และคณะ (2560) ได้สรุปว่า ผู้บริหารการศึกษา 4.0 มีบทบาทหน้าที่สำคัญในภาพรวมคือการพัฒนาผู้เรียนหรือนักเรียนให้มีคุณลักษณะเป็นนักเรียน 4.0 ส่งเสริมสนับสนุนครูผู้สอนให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนของครู 4.0 พัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถานที่สนับสนุนการศึกษา 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารยุค 4.0 จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

Knezevich (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2554 ; อ้างอิงมาจาก Knezevich. 1984) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องเป็นผู้นำซึ่งกำหนดไว้ 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setting) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทของผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อ และประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือก และรักษาพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงานรวมทั้งการให้บริหารทางวิชาการแก่หน่วยงานนั้นๆ



Sergiovanni และ Moore (1989) ได้ชี้ให้เห็นว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำการศึกษามี 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีทำงานนอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น

2. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งมั่น นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะประเด็นที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

3. พัฒนาคณอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคณ คนที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียนและผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้ว ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

### 3. วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจับกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบแตกต่างกันไปตามยุคสมัยและสถานการณ์ หากจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) มีแนวความคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman the of leader) ของกรีกและโรมันโบราณเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด (Born leader) เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่ถ่ายทอดกันทางลักษณะทางพันธุกรรม ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 นักจิตวิทยาในกองทัพสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษาวิธีการคัดเลือกทหารจากจุดเด่นของบุคคลที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นตัวจุดประกายให้มีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจังของลักษณะผู้นำที่ดีประกอบด้วย 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความแข็งแรง ความสูง รูปร่าง 2) ลักษณะภูมิหลังทางสังคม เช่น ฐานะทางสังคมสูง มีการศึกษาดี 3) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความฉลาด มีไหวพริบดี ความมีอำนาจจูงใจผู้อื่น 4) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น การต้องการความสำเร็จ

6) ลักษณะทางสังคม เช่น การได้รับความนิยม มีความดึงดูดใจ (Bass, 1990 ; ฌิรดา เวชญาลักษณ์, 2560 ; พัชรา วาณิชวสิน, 2560; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะไม่ได้ศึกษาสภาพแวดล้อม และไม่สามารถยืนยันได้ว่าลักษณะของผู้นำสถานการณ์หนึ่งจะเหมาะสมกับสถานการณ์อื่น ๆ

2.การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นการศึกษาหลังจากไม่สามารถหาลักษณะของผู้นำที่อธิบายทุกสถานการณ์ได้ นักวิชาการจึงนำแนวคิดที่ว่าความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่สิ่งที่เขาทำมากกว่าสิ่งที่เขาเป็น จึงเริ่มศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนว่าทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามแนวทางการบริหารจัดการ โดยมีนักวิชาการจำนวนมากศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละรูปแบบ เช่น จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Lewin and White, 1939) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) แบบอัตตาธิปไตยหรือแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำจะใช้อำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) แบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีในการทำงาน ไม่มีการควบคุมสั่งการ กลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Likert, 1967) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการสร้างมิตรสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน เน้นการสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอโอ (Hemphill and Coons, 1995) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน (Initiating structure) ผู้นำจะคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน 2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน (Consideration) คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ตาม มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) (Blake and Mouton, 1964) เป็นตาราง 2 มิติ โดยแกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งงาน (Product-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leader) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งคนและงาน (ฌิรดา เวชญาลักษณ์, 2560 ; พัชรา วาณิชวสิน, 2560; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญระหว่างบุคคลและความสำเร็จของงานควบคู่กัน และพฤติกรรมของผู้นำควรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดดังกล่าวจึงนำไปสู่การศึกษาวิจัยถึงสถานการณ์ที่สำคัญ

3.การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นแนวคิดที่ศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ซึ่งเชื่อว่าผู้นำจะต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพฤติกรรมของผู้นำจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานการณ์ เช่น การศึกษารูปแบบของผู้นำในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

(Fiedler and Chemers, 1974) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Style) 2) ด้านการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) 3) ด้านแบบจำลองสถานการณ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) (Hersey and Blanchard, 1988) บ่งบอกถึงความพร้อมของผู้ตามที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้นำ ได้รูปแบบพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบคือ 1) บอกกล่าวหรือสั่งการ (Telling or Directing) มุ่งงานสูงมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน 2) ขายความคิดหรือให้คำแนะนำ (Selling or Coaching) มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้ตามเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดความสามารถ 3) การมีส่วนร่วม (Participation) มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้ตามมีความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง 4) การมอบหมายงาน (Delegation) มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้ตามมีความสามารถสูงและเชื่อมั่นในตนเอง ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) (Hou, 1971) คำนึงถึงการปูทางไปสู่เป้าหมายของผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ร่วมงานขาดความมั่นใจในตัวเอง 2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่ระบบการทำงานไม่มีความชัดเจน 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่ระบบงานขาดความท้าทาย 4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ร่วมงานขาดสิ่งจูงใจในการทำงาน (ฉิรดา เวชญาลักษณ์, 2560 ; พัชรา วาณิชสิน, 2560; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

จากแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์จะพบว่าจะคำนึงถึงสถานการณ์ภายในองค์กรมากกว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก ซึ่งมีความแตกต่างและซับซ้อนจึงนำไปสู่การศึกษาผู้นำสมัยใหม่

4. การศึกษาผู้นำสมัยใหม่ (Modern Approach) เริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1970 จนถึงปัจจุบัน เป็นการผสมผสานยุคโลกาภิวัตน์ที่เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารเข้ามามีอิทธิพลเพิ่มขึ้น การแสดงพฤติกรรมผู้นำจึงคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น สิ่งแวดล้อมภายใน เช่น ระบบงานโครงสร้าง เพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น และคุณลักษณะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ ความสามารถของบุคคล จะเห็นได้ว่าการศึกษาทฤษฎีผู้นำสมัยใหม่จึงเหมาะสมกับยุคปัจจุบันมากที่สุด นักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีผู้นำสมัยใหม่ที่เป็นที่รู้จักมากและมีศักยภาพสูงที่สุด คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยคนที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิด และประสบการณ์ของ



นักวิชาการแต่ละสมัย แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด และทฤษฎีใดถูกต้องน้อยที่สุด และการที่จะใช้ทฤษฎีไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ถ้าใช้ให้ถูกงาน และถูกคนประสิทธิภาพของงานก็จะเกิดขึ้น

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า Transformational Leadership หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

โกวิทน์ เทศบุตร (2558) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามแต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโอกาสบรรลุเป้าหมายจึงค่อนข้างยาก

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ จนสามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น มีทัศนคติที่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวก พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางกรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว สร้างแรงจูงใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กร

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กรและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

3. ยกระดับความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

Burns (1987) ได้ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

Tichy และ Devenna (1990) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้มีความสามารถที่ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรยิ่งขึ้น

Yukl (1994) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจศรัทธา เลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้น เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ตลอดจนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มากมาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะกระจายเข้าสู่ทุกภาคส่วน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ตามแนวคิดของ Bass ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเนื่องจากปัจจุบันกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี
2. การตลใจ (Inspiration) การตลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบที่เปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

จากความสำคัญของภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎี กระบวนการบริหาร และความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### 3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ริเริ่มแนวความคิดของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเมือง Bass ได้นำไปพัฒนาเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลอย่างมากสำหรับผู้นำในองค์กรเกี่ยวกับสังคม กรอบแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดของการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลำดับต่อเนื่อง ซึ่ง Bass เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Model)

ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบสำคัญซึ่งจำแนกตามรูปแบบของภาวะผู้นำ ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย/ตั้งรับ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Idealized Influence-Attribute) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Idealized Influence-Behavior) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) วางเฉย/ตั้งรับ
2. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
  - 2.1 ให้รางวัลตามสถานการณ์
  - 2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
  - 2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
  - 3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยลักษณะนิสัย (Charisma)
  - 3.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยพฤติกรรม (Charismatic)
  - 3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 3.4 การกระตุ้นทางปัญญา
  - 3.5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Burns (1978) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความ

ต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์นมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass (1985) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass (1985) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมีคือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิด

Tichy และ Devanna (1990) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้อง



มีการเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญหน้ากับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้นับตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Bass (1997) แนวคิดของแบบสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกันซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตามผู้น่าจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมาย

และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาร่วมกันทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำ

Bennis และ Nanus (1985) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่คือการคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ

(Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-Empowered Leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง งานของผู้ตาม คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานการณ์ที่จะไปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 4I ดังนี้

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

Mcshane และ Glinow (2000) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริง และบ่งบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่า และให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในองค์กรมี การนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน
3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดเอาใจใส่ในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัว



#### 4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision)

เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ผู้นำ ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออก โดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Bass และ Avolio (2004) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้นำจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ตามทำงานโดยยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) ซึ่ง Bass วิเคราะห์ว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความหมายของ Bass เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรโดยรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองผ่านทางองค์ประกอบ 4 สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยพยายามคิดหามุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานมุ่งผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเว้นจากพฤติกรรมแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s”

ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำและผู้ตาม เกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำนอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำและยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมีมีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่า ปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดีการมีเป้าหมายและการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงานมีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำยินดีที่รับการตรวจสอบ

อย่างเปิดเผย และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งมั่นของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิด

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

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ โดยแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาจะช่วยให้เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นคะแนนเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่แย้งได้ยาก มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของอีกฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร การช่วยเหลือและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม สร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปได้ไกลเกินกว่าที่ภาระงานได้กำหนดไว้

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) สรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Bennis และ Nanus (1985) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

Podsakoff และคณะ (1990) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

1. ระบุและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ขององค์การ พร้อมกับพัฒนาสร้างความคิดที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ
2. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ผู้ตาม (Providing an Appropriate model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
3. กระตุ้นการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่มสมาชิก เพื่อร่วมกันทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมาย
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพระดับสูงของผู้ตาม

Tichy และ Devanna (1990) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะของทีม
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนมีความกล้าที่จะเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ว่าการเผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นได้ทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา



6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Bass (1997) แนวคิดของแบบสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ

ตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพัตติของผู้นำ

Yukl (1998) ซึ่งกล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีความหมายและน่าสนใจ ทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์
2. มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงต่อเนื่อง และสอดคล้องกันโดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร
3. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ทำมา พูดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพูดอย่างสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองและให้การยอมรับตนเองของผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้



5. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้น และเกิดความท้าทาย อยากรับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

6. มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติม เพื่อฉลองความสำเร็จในการปฏิบัติที่ลุล่วงไปเป็นการช่วยสร้างความผูกพัน และเสริมความเข้มแข็งของการทำงานในองค์กร

7. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่น การตัดสินใจที่เป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพ และผลประโยชน์ที่ทำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำ และก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ

8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความสม่ำเสมอ และให้เป็นไปตามธรรมชาติซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ

9. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตามหรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเอง

Mcshane และ Glinow (2000) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงและปกป้อง ระบุได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงคุณค่าและให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในหน่วยงานมีการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นโดยต้องสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออกโดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริม เพื่อให้จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Hoy & Miskel (2001) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

- 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
- 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
- 3) การคล้อยตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ตน
- 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานในบริบทเดิม
- 5) เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Bass และ Avolio (2004) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนในลักษณะที่ผู้นำจะเสนอสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้นำจะพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นจนกลายเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้ตามทำงาน โดยยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1960) ซึ่ง Bass วิเคราะห์ว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความหมายของ Bass เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามสนใจประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรโดยรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ผ่านทางองค์ประกอบ 4 สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีการปฏิบัติ

ในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยพยายามคิดหามุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานมุ่งผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม

Rafferty & Griffin (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง
- 2) การสื่อสารเชิงจิตใจ (Intellectual communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น
- 3) ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล
- 4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการผลักดันให้ผู้ตามพยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์
- 5) การสรรเสริญบุคคล (Personal recognition) เป็นการจูงใจโดยให้ผลตอบแทน หรือคำชมเชยแก่ผู้ที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเปรียบเสมือนการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Bass และ Riggio (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกเว้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของผลตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า "4I's"

ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized)

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ

ใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ โดยแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่ จะช่วยให้เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร การช่วยเหลือและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bass And Avolio (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Tichy and Devanna (1986)	Podsakoff (1990)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Hoy and Mikel (2001)	Rafferty & Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	√	√	√							√		4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ		√	√							√	√	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	√	√	√		√				√	√		6
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	√	√	√							√		4
5. การมีบาร์มี	√											1
6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				√								1
7. เป็นคนกล้าและเปิดเผย				√								1
8. เชื่อมั่นในคนอื่น				√								1
9. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน				√								1
10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต				√								1
11. มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ				√								1
12. เป็นผู้มองการณ์ไกล				√								1
13. ระบุและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน					√							1
14. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ผู้ตาม					√							1
15. กระตุ้นการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม					√							1
16. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง					√							1
17. สนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล					√							1
18. สร้างวิสัยทัศน์						√	√	√	√			4

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bass And Avolio (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Tichy and Devanna (1986)	Podsakoff (1990)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Hoy and Mikel (2001)	Rafferty & Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
19. เข้าใจในกระบวนการวิสัยทัศน์						✓						1
20. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี						✓						1
21. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม						✓						1
22. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้าง โอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น						✓						1
23. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ						✓						1
24. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ						✓						1
25. มีการกระจายอำนาจความ รับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม						✓						1
26. การสื่อสารวิสัยทัศน์						✓						1
27. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์						✓						1
28. การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่ วิสัยทัศน์						✓						1
29. ชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน							✓					1
30. การคล้อยตามให้มุ่งค่านึงถึง ประโยชน์ขององค์การมากกว่า ประโยชน์ตน								✓				1
31. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์								✓				1



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bass And Avolio (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Tichy and Devanna (1986)	Podsakoff (1990)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Hoy and Mikel (2001)	Rafferty & Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
32. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม								✓				1
33. การสื่อสารเชิง دلใจ									✓			1
34. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน									✓			1
35. การสรรเสริญบุคคล									✓			1
36. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น											✓	1
37. การพัฒนาผู้อื่น											✓	1
38. การบริหารจัดการความขัดแย้ง											✓	1
39. การสร้างพันธะความผูกพัน											✓	1
40. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน											✓	1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบวัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาวิเคราะห์ความเหมือน ความต่างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การมีบารมี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มองการณ์ไกล ระบุและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง เข้าใจในกระบวนการวิสัยทัศน์ ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ การสื่อสารวิสัยทัศน์ เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นผู้เรียนรู้ตลอด



ชีวิต มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ผู้ตาม การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม กระตุ้นการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม การสร้างข้อตกลงร่วมที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ ชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน การคล้อยตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ตน การบริหารจัดการความขัดแย้ง การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน การสร้างพันธะความผูกพัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น การสื่อสารเชิงตลใจ การสรรเสริญบุคคล

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น ได้มีความหมายและสอดคล้องกับเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน การพัฒนาผู้อื่น

4. การกระตุ้นใช้ปัญญา ได้มีความหมายเหมือนและสอดคล้องกันกับ ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 2



ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bass And Avolio (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Tichy and Devanna (1986)	Podsakoff (1990)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Hoy and Mikel (2001)	Rafferty & Griffin (2004)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือ การมีวิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	11
2. การสร้างแรงบันดาลใจและความ กระตือรือร้น		√	√	√		√		√		√	√	7
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และพัฒนาผู้อื่น	√	√	√		√			√		√		7
4. การกระตุ้นใช้ปัญญา	√	√	√						√	√		5

จากตาราง 3 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ที่มีค่าสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ มีค่าความถี่เท่ากับ 11 รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น มีค่าความถี่เท่ากับ 7 การเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ที่หนึ่งขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น 3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น 4. การกระตุ้นใช้ปัญญาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งมีผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์

Bennis และ Nanus (1985) ให้ความหมายว่า การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)

Bass (1997) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ

Yukl (1998) สรุปว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติด้วยความสม่ำเสมอ และให้ปฏิบัติตามธรรมชาติซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ

Mcshane และ Glinow (2000) ให้ความหมายว่า

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

2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้นและให้ทุกคนในองค์กรมี การนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นโดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมให้ผู้ตามเกิดน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลาและการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ

#### 4. การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision)

เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้ เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ผู้นำ ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่าวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็นและแสดงออก โดยการปฏิบัติถึงการยึดมั่นในแนวทางตามนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้ายผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

Bass และ Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำได้สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือให้เกิดขึ้นกับตัวของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำจะแสดงความมั่นใจว่าจะมีการรับผิดชอบต่อความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และทำให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันกับผู้ตาม คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง และใช้พลังอำนาจในการขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มที่ส่งผลต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามพันธกิจ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักเหตุผล ผู้ตามจะเกิดการชื่นชม เคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำและผู้ตาม เกิดความต้องการที่จะลอกเลียนพฤติกรรมของผู้นำนอกจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำและยังรวมถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงและการกำหนดทิศทางภารกิจขององค์กร การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีการแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Attributed Idealized Influence หมายถึง ขอบเขตเกี่ยวกับผู้ตามที่รับรู้ได้ว่าผู้นำของเขามีบารมีมีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจและแนวในการมีความคิดและจริยธรรมที่สูง และ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบ Idealized Influence as Behavior เป็นบารมีที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ โดยเน้นที่คุณค่าความเชื่อและความรู้สึกได้ของการปฏิบัติงาน

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้ 1. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากข้อตกลงร่วมกัน

2. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

3. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรเป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจการนำไปปฏิบัติและมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน โดยกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงสามารถสร้างความร่วมมือและบริหารจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น

Bass (1997) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพடுத்தในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Bennis และ Nanus (1985) สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

Bass และ Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่า ปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้



เป็นแนวทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทาย สำหรับผู้ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพลังงานของคนซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้น สปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี การมีเป้าหมาย และการวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

Fullan (2006) ได้กล่าวว่า

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น หมายถึง ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยให้ความหมายและท้าทายด้วยการตั้งเป้าหมายให้สูงกว่าที่เป็นอยู่

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น

Bass (1997) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำ

Bennis และ Nanus (1985) ได้สรุปว่าการ ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

Bass และ Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความ ต้องการส่วนบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็นปัจเจก บุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการ ปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองสร้างสรรคโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และการมีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Fullan (2006) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ ในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจ เป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ และรู้เท่าทันความเป็นไป ได้

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น หมายถึง ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น

#### 4. การกระตุ้นใช้ปัญญาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา

Bass (1997) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมี ความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิด สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการ ตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหา คำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้น ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจาก ความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะ แก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหา จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือ



ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Bennis และ Nanus (1985) สรุปรว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

Bass และ Riggio (2006) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยากโดยไม่ใช้วิธีการแบบเดิมในการทำงานมีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้นำที่ดีที่รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผย และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกัน ผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวและเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไปที่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า การกระตุ้นใช้ปัญญาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา หมายถึง การที่นำแสดงออกถึงการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการเก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตาราง 3

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ หรือการมี วิสัยทัศน์	สร้างความไว้วางใจและความเคารพนับถือ	√	√	√	√	√	√	4
	มีวิสัยทัศน์	√			√	√		3
	สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามได้	√			√			2
	สามารถควบคุมอารมณ์ได้	√						1
	มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง	√						1
	หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	√						1
	สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร					√		1
	เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน			√	√			2
	ปฏิบัติตนด้วยความสม่ำเสมอ			√	√			2
	การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์					√	√	2
	กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมใน กระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์					√	√	2
2. การสร้างแรง บันดาลใจ และความ กระตือรือร้น	บริหารจัดการความขัดแย้ง						√	1
	กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม	√	√			√		3
	การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก	√				√		2
	มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม	√				√		2
	แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	√					√	2
แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจ อย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้	√					√	2	

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
	ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	√						2
	ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	√						2
	การสร้างแรงบันดาลใจ	√	√			√	√	4
	กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น	√						1
	กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าที่เป็น		√			√	√	3
3. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคลและพัฒนา ผู้อื่น	เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล	√						1
	ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	√						1
	ผู้นำจะเป็นโค้ช	√						1
	เป็นที่ปรึกษา	√	√			√		3
	พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น	√				√	√	3
	สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน	√						1
	คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	√				√		2
4. การกระตุ้นใช้ ปัญญาและสร้าง แนวทางแก้ปัญหา	การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	√						1
	ทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน	√	√			√		3
	ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	√				√		2
	มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ	√	√			√		3

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ตัวชี้วัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Yulk (1998)	Mcshane and Glinow (2000)	Bass and Riggio (2006)	Fullan (2006)	ความถี่
	มีการให้กำลังใจผู้ตาม	✓						1
	ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและ เหตุผล	✓						1
	ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะต่างไปจาก ความคิดของผู้นำ	✓			✓			2

จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น การเลือกตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยเลือกจากความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก มาสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 4



ตาราง 4 สรุปลักษณ์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์	1.1 สร้างความไว้วางใจและความเคารพนับถือ 1.2 มีวิสัยทัศน์ 1.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน 1.4 การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ และความกระตือรือร้น	2.1 กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ 2.3 กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าที่เป็น
3. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น	3.1 เป็นที่ปรึกษา 3.2 พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น 3.3 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. การกระตุ้นใช้ปัญญาและ สร้างแนวทางแก้ปัญหา	4.1 ทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่มา แก้ปัญหาในหน่วยงาน 4.2 ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4.3 มีการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 4.4 ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะต่างไปจากความคิดของผู้นำ

จากตาราง 4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 14 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สร้างความไว้วางใจและความเคารพนับถือ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน 4) การสร้างข้อตกลงร่วมกันนำไปสู่วิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) กำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าที่เป็น องค์ประกอบที่ 3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและพัฒนาผู้อื่น ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เป็นที่ปรึกษา 2) พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น 3) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นใช้ปัญญาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน 2) ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) มี

การจูงใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 4) ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

บุษยา วีรกุล (2558) การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แผนงานและกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องเพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งความสามารถเหล่านั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินการกิจกรรมต่างๆขององค์กร หรือหมายถึง โครงการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถในงานที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับได้พัฒนาความสามารถด้านการเป็นผู้นำตามที่ต้องการ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) การพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำต้องพัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นทั้งทักษะและความรู้ผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ต่างจากการศึกษา การอบรมหรือการทำงานและประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากการในบริบทศึกษาการทำงานจริงที่อาจมีสถานการณ์แตกต่างกันออกไป

Lawson (2008) ที่ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Ronning, Espedal และ Jordahl (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

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

McCauley and Velsor (2004) การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นการเพิ่มพูนความสามารถในการรับบทบาทผู้นำและกระบวนการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพโดยบทบาทผู้นำและกระบวนการเป็นผู้นำนั้นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางสร้างผลผลิตในการรักษาความมั่นคงของทีมที่ทำงานร่วมกัน

Burke and Collins (2005) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้อำนวยการจะอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านกิจกรรมต่างๆหรือแบบฝึกหัดใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้นำได้สะท้อนจากประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้และทักษะกลับคืนสู่บริบทการทำงานจริง

Grooves (2007) การพัฒนาผู้นำเป็นความพยายามที่วางแผนมาแล้วอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของภาวะผู้นำ

Lawson (2009) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการที่มีโครงสร้างเพื่อนำเสนอโอกาสการฝึกอบรมและประสบการณ์ให้ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพโดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นวิธีการแบบบูรณาการในการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

Dubrin (2010) การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีพื้นฐานความเชื่ออยู่ว่าผู้นำเป็นได้ตั้งแต่เกิดและสร้างขึ้นมาพรสวรรค์ของผู้นำจึงสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโดยรวมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดใดก็ตามสามารถช่วยให้คุณเตรียมความพร้อมรับบทบาทผู้นำได้ทั้งนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำบ่อยครั้งได้รับการมองว่าสามารถทำผ่านการศึกษาคณะกรรมการฝึกอบรมประสบการณ์การทำงานและการสอนงานได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

## 2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 ประกอบด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วน ได้แก่

70 เปอร์เซนต์ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ยังมีประสบการณ์มากและหลากหลายเพียงใดจะยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น เพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนในห้องเรียนและมุ่งเน้นเนื้อหาเท่านั้น แต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียนที่ไม่มีเขียนไว้ในตำรา

20 เปอร์เซนต์ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ผ่านทางการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดี นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับรุ่นน้องผ่านประสบการณ์อันกว้างไกลของตนเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ของผู้อื่นรวมทั้งผู้รอบข้าง



เพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตด้วยมั่นใจ ตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซนต์ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในบททฤษฎี หลักการและแนวคิด เพื่อช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุด เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด ตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

Lombrado and Eichinger (1996 อ้างถึงใน สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 ดังนี้

1. การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ (Lean and Development through Experience) ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาผ่านกิจกรรมในแต่ละวัน การได้ทำงานและการลงมือปฏิบัติ
2. การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น (Lean and Development through Others) ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า และผ่านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. การเรียนรู้และพัฒนาจากโปรแกรม (Lean and Development through Program) ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการเรียนของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรมและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles and Wagnier (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เพื่อให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สามารถ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่น การแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนภาวะผู้นำ สามารถนำหลักการพัฒนามาประยุกต์ ใช้กับการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาตามกรอบ 70:20:10 โดยร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วนร้อยละ 20

เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น และอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร หรือโปรแกรมการพัฒนา

### 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอ แนวความคิดไว้ ดังนี้

Meggison (1972) ได้เสนอว่า “การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้ หมุนเวียนการปฏิบัติงานการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนา ผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนา ผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิต การจัดฝึกปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สื่อดิจิทัลประกอบการศึกษา ภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกม การจัดการการฝึกแก้ปัญหา เฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหา ประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์”

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนา ภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ทำหยาบทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่า ความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง

Bolam (1994) ได้สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหาร เป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง

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

DuBrin (2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำด้วยการให้การศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ อีก 3 ประการที่ จะช่วยในการพัฒนาผู้นำคือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที) เช่น ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ผู้นำคนนั้นก็จะได้ความมีเหตุผลติดตัวมา การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูงมีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการและการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถ

มากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

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

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

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

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

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ สารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนา กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิค การพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

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

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify all Initiatives Under One Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่ เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้าง พื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I Through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความ พยายามในการเปลี่ยนแปลง จากทีมของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการ เปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การ เตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้าง วิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและจัดองค์การ สำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการการ



เปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

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

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้สรุปวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารไว้ 24 วิธี ดังนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิก ช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นการบรรยายที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจ เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดกระบวนการ คือ 1. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2. กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3. จัดสิ่งอำนวยความสะดวก 4. ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น 5. จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ 6. สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม
4. การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรี ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้เข้าใจว่าสภาพการทำงานจริงเป็นอย่างไร ให้ผู้เรียนได้เผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม
6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย



7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูด บรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอน ระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน  
1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาคำแหน่งงาน 4) การสอบถามความ สัมผัสใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอด เนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจ ใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจได้ด้วยตนเอง ผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา เปิดโอกาส ให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่า ได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

14. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียน สามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วย ตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้ผลสะท้อนกลับเป็นการ เสริมแรง

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็น หลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับการ วิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่ง ใดที่กระทบต่อองค์กร จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ อาศัยบทเรียนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบ กำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้ จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง ให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจมั่นคง เหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพสถานการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้น ๆ เน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง ฝึกการทำงานร่วมกัน โดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม ร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวางกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง วิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิคเอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูประบบออนไลน์ เอกสารตำราสื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณี การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้อาชีพที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวางแผน ขั้นตอนคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนคัดเลือกงาน ขั้นตอนสอบถามสมัครใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นตอนติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ สู่นักเรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นรวมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมทั้งให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนา ได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้างไม่จำกัดกรอบและมีความเป็นกันเองในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอนและบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอน งานการฝึกประสาทสัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

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

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้น เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การปรบมือ การแสดงท่าทาง ประกอบการเล่นเกมส์ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคย และเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือ ฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การสร้างองค์ความรู้จากวิทยากร เอกสารและวีดีทัศน์ การแสดงบทบาท สมมติ กรณีศึกษา การเล่นเกม การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทำกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่ม การสรุปและการอภิปรายผล และเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ มาบูรณาและเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

บุษยา วีรกุล (2558) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 กลุ่ม คือ

1. การเรียนแบบทางการ (Formal training) การสอนงาน (Coaching), การมีผู้ให้คำแนะนำ (Mentoring)
2. การใช้กิจกรรมพัฒนา (Developmental activities) เช่น การฟังบรรยาย, การประชุม-สัมมนา, การเรียนจากอุปกรณ์ช่วยสอน, การเรียนจากกรณีศึกษา
3. การพัฒนาด้วยตนเอง เป็นการเรียนโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต, โปรแกรมคอมพิวเตอร์, คู่มือการเรียนรู้ต่าง ๆ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบใหญ่ๆ ที่ประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม (Education and Training) โดยการพัฒนาแบบนี้สามารถจัดทำได้ขึ้นโดยสถานศึกษา เช่น วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น หรือองค์กรต่างๆ ที่รับจัดฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ปรึกษา หรือศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้อาจใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม โครงการ หรือหลักสูตรต่างๆ ที่ประกอบไปด้วยการบรรยาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่างๆ รวมทั้งการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้ามาเรียนภายในสถานศึกษา ซึ่งการเรียนภาวะผู้นำในสถานศึกษากำลังเป็นที่ต้องการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีกรอบแนวคิด ทักษะและประสบการณ์ภายในห้องเรียนก่อนจบการศึกษาไปรับบทบาทผู้นำในอนาคต หรืออาจมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดเอาไว้หลาย ๆ สถานศึกษา และองค์กรต่าง ๆ ที่ฝึกอบรมจัดให้มีหลักสูตรปกติ หลักสูตรพิเศษ หลักสูตรระยะยาว หลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรแบบนิว้วมิการศึกษารหรือใบประกาศนียบัตรหรือไม่มีวุฒิการศึกษา หรือใบประกาศนียบัตร กิจกรรมนอกหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เกี่ยวกับผู้นำมากมายให้เรียนรู้ตามระบบการเรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติโดยมีกำหนดเวลาเรียนที่ชัดเจน หรือจัดฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรมที่ชัดเจนบางองค์กรมีสถานศึกษาของตัวเองหรือมหาวิทยาลัยบริษัท ค่อยจัดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กรเลยด้วยซ้ำเพื่อช่วยเสริมสร้างพื้นฐานความรู้ภาคทฤษฎี เพิ่มความรู้ใหม่ๆ หรือระบุงปัญหาในการทำงานรวมทั้งให้แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานในบทบาทผู้นำ

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาการฝึกอบรมนั้นในบางกรณีการจัดฝึกอบรมอาจช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ดีกว่าการศึกษาที่จัดการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่เป็นวิชาการ เพราะการจัดกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการขององค์กรหรือผู้เรียนได้มากกว่าหลักสูตรของสถาบันศึกษาที่ค่อนข้างยากต่อการปรับเปลี่ยนตามความต้องการขององค์กรหรือผู้เรียน

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นพัฒนาผ่านการเรียนรู้อย่างเป็นทางการกับสถานศึกษาและองค์กรจัดฝึกอบรมผ่านการเรียนรู้ภายในห้องเรียนหรือเข้าฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานให้ผู้เรียนได้มีพื้นฐานสำคัญทางทฤษฎีและหลักการของภาวะผู้นำเมื่อผู้นำได้ความรู้ จดจำหลักการมีกรฝึกทักษะในบางกรณีจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติ จากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทราบขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้เรียนก็จะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้นอกห้องเรียนได้ดีขึ้น



จุดดีแบบนี้คือการปูพื้นฐาน สำคัญทางทฤษฎีภายในห้องเรียน หรือห้องฝึกอบรม การได้ทราบแนวทางการเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ รวมทั้งการฝึกทักษะในห้องเรียนหรือห้องอบรมในบางกรณี และสามารถสร้างการยอมรับได้ดีกว่าเมื่อใช้ภาวะผู้นำอย่างมีทฤษฎีหลักการเป็นฐานแต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ ความคงทนของสิ่งที่เรียนรู้จะอยู่ได้ไม่นานถ้าไม่เปิดโอกาสให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม เพราะเมื่อไม่มีการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ไปก็มีแนวโน้มที่จะไม่อยู่คงทน รวมทั้งการถ่ายโอนการเรียนรู้กลับไปงานอาจต่ำถ้าเรียนไปแล้วมีแต่การทดลองฝึกปฏิบัติภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมแต่ไม่มีการนำกลับไปประยุกต์ใช้ในบริบทงานจริง

2.การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (Exposure) โดยการพัฒนาแบบนี้สามารถ จัดทำได้หลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือวงสังคมสร้างพลังสามัคคี สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำได้เติบโตเป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูกหรือมีประสบการณ์ด้วยตนเองเสมอไปอีกทั้งยังเป็นการช่วยส่งเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้นำได้อีกทางด้วย

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นการพัฒนาผ่านสายสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเพื่อประโยชน์ในหลายๆ ด้านผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะจากภายในหรือภายนอกองค์กรและพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูกด้วยตนเองหรือต่อยอดจากประสบการณ์ผู้อื่นเพื่อประหยัดเวลาและใช้เวลาทำสิ่งที่สำคัญและจำเป็นจริงๆ

จุดดีของรูปแบบนี้คือการได้รับประโยชน์จากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาการสนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูก แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ โครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ชัดเจนการวัดผลการพัฒนาเป็นไปได้ยากและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นหรือแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ จำเป็นต้องมีสายสัมพันธ์อันดีเสียก่อนถึงจะไว้ใจให้ข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่ช่วยพัฒนาและยกระดับความเป็นผู้นำให้ดีขึ้น

3.การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์การทำงาน (Experiences) โดยการจัดให้ผู้นำได้มีประสบการณ์การเป็นผู้นำผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่หรือการรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ที่ผู้นำไม่คุ้นเคยเพื่อให้ฝึกบริหารสถานการณ์นั้นๆหรือลองจัดการกับความซับซ้อนทางธุรกิจและสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้นๆดังที่ Masciulli, Molchanov and Knight (2009) ได้กล่าวไว้ว่าโดยพื้นฐานนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการทดสอบผู้นำในสถานการณ์ที่โหดร้ายหรือยุ่งยากด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้นำได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ไปจากเดิมทั้งนี้สภาพแวดล้อมนั้นอาจเป็นสถานการณ์ที่ทำงานของผู้นำหรือผู้อื่น สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติที่เป็นอยู่จริงหรือสถานที่จำลองที่เหมือนในเกมการจำลองสถานการณ์ก็ได้



จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้เน้นที่การพัฒนาผ่านการทำงานจริงด้วย การสร้างประสบการณ์จริงและประสบการณ์ตรงเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองในสถานการณ์ต่างๆ และช่วยให้ผู้ผู้นำได้สัมผัสประสบการณ์หล่อหลอมความเป็นผู้นำให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นดังที่ piaget (1970) ได้กล่าวไว้ ว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เน้นการลงมือปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นเพื่อหล่อหลอมระบบความคิดและความเชื่อของผู้เรียนผ่านประสบการณ์ในสถานการณ์เฉพาะเจาะจงที่ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้

จุดดีของรูปแบบนี้คือ การเน้นการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ประสบการณ์การทำงาน และการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้ทำลงไป แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือ บทเรียนการเป็นผู้นำอาจไม่ชัดเจน เพราะมุ่งเน้นผลงานมากกว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ และเนื่องจากเป็นการเรียนรู้จากการทำงานจริง หากผู้ผู้นำประสบความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ ความเสียหายก็จะเกิดขึ้นกับงานจริงถ้าขาดการควบคุมระดับความเสียหายที่ยอมรับได้เอาไว้ก่อนยิ่งถ้าระดับความเสียหายสูงองค์กรก็จะยิ่งเสี่ยงที่จะสูญเสียทรัพยากรไปกับการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำสูงตามไปด้วย ในขณะที่ผู้ผู้นำอาจจะเสียความมั่นใจในการทำงานในบทบาทของผู้นำไปเลยก็ได้

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ 20 วิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) มุ่งเน้นการให้ความรู้โดยผู้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในลักษณะผู้ให้ความรู้เป็นศูนย์กลาง
2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-Learning) มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ด้วยการเลือกการเรียนรู้แบบหลากหลายสไตล์การเรียนรู้
3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Study) การนำสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาศึกษาเพื่อฝึกใช้กระบวนการคิด แก้ปัญหา และตัดสินใจ
4. การเรียนรู้จากสื่อ (Media) การศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พร้อมแนวคิดหรือแนวปฏิบัติที่สำเร็จหรือล้มเหลว
5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงด้วยความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น
6. การขยายขอบเขตงาน (Job-Enlargement) การเรียนรู้ผ่านปริมาณงานมากขึ้นแต่ความรับผิดชอบเท่าเดิม เพื่อสร้างความหลากหลายในการทำงาน
7. การร่วมกันทำงาน (Job Sharing) การทำงานร่วมกันของคนสองคน โดยคนทั้งสองคนจะแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน
8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การทำงานจริงโดยเปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำได้ไปเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้กระบวนการทำงานขององค์กร

9. การติดตามการทำงานเพื่อการเรียนรู้ (Job Shadowing) การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการติดตาม สังเกต ถามคำถาม เรียนรู้การทำงานและทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง
10. การมอบหมายงาน (Job Assignment) การเรียนรู้ผ่านงานท้าทายต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
11. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงร่วมกับทีมงานและสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงท่ามกลางสภาพแวดล้อมคือที่ทำงาน
12. กิจกรรมท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge) การเรียนรู้ผ่านการสร้างประสบการณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจในการเป็นผู้นำท่ามกลางสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้เต็มที่
13. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์หลากหลายและแตกต่างกันเพื่อฝึกการเป็นผู้นำ แต่สถานการณ์เหล่านั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้
14. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การเรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสวมบทบาทผู้นำอย่างตื่นตัวและมีอารมณ์ร่วมอย่างเต็มที่
15. การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติจริง (On-the-Job-Training) การทำงานจริงเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์โดยใช้สถานที่จริงเป็นที่ฝึกอบรมและผู้ถ่ายทอดเป็นผู้ที่มีประสบการณ์
16. การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีประสบการณ์และทำงานเก่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชชี้แนะแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีที่สุด
17. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีประสบการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนทางหน้าที่การงานและทางด้านจิตใจ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี
18. การสร้างเครือข่าย (Networking) การเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมที่หลากหลายและทำความรู้จักกับผู้คนมากมาย พร้อมรักษาสายสัมพันธ์อันดีกับผู้คนเหล่านั้น
19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมพร้อมเป็นผู้นำ (Management Trainee) การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพด้วยวิธีการหลากหลายก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้บังเกิดในอนาคต
20. มหาวิทยาลัยบริษัท (Coroparate University) การพัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรด้วยหลักสูตรเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้นำองค์กร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาต้องใช้หลักการการเรียนรู้จากหน้าที่ปฏิบัติที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากประสบการณ์ของการ

เรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงาน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้และพัฒนาจากผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านการเรียนในชั้นเรียน หรือผ่านหลักสูตร การฝึกอบรม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือการบูรณาการ วิธีการนำมาใช้พัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามความเหมาะสม อันนำไปสู่ความสามารถ ศักยภาพในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนไว้ 10 วิธี ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การสัมมนา 3) การอบรม 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การระดมความคิด 6) การศึกษาดูงาน 7) การฝึกสถานการณ์จำลอง 8) การสอนงาน 9) กรณีศึกษา 10) การฝึกปฏิบัติงาน

1. การบรรยาย หมายถึง การมุ่งเน้นให้ความรู้ให้ผู้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในลักษณะผู้ให้ความรู้เป็นศูนย์กลาง

2. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิก ช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

3. การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีมและให้มีความเข้าใจภาวะผู้นำ

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดกระบวนการ คือ 1. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2. กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3. จัดสิ่งอำนวยความสะดวก 4. ผู้ดำเนินการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น 5. จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ 6. สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

5. การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรี ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

6. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อให้เข้าใจว่าสภาพการทำงานจริงเป็นอย่างไร ให้ผู้เรียนได้เผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

7. การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติการสอน งานการฝึกประสาธน์สัมผัสและการทดลอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดย

เปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อน เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาแล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

8. การสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้ผ่านผู้นำที่มีประสบการณ์และทำงานเก่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชชี้แนะแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำได้เลือกประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ผู้นำคิดว่าดีที่สุด

9. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

10. การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบวัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

### การพัฒนาโปรแกรม

#### 1. ความหมายของโปรแกรม

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สมหมาย แจมกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึงแผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

Boyle (1981) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดการ การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล

2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมไว้ว่า เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Silvia และ Rider (2013) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาก้าวหน้าเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

ธำรง บัวศรี (2542) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การประเมินผลและ 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goals) 3) วัตถุประสงค์ (Objectives) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอนเพราะเป็นการหล่อหลอมกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน



สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของ โปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานพบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความนำ 2) ลักษณะของโปรแกรม 3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำใช้

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้  
1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา  
4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบไปด้วย  
1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ  
5) การวัดและประเมินผล

ศักดิ์ดา คำโส (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ  
2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม

พิมพ์ิกา จันทไชย (2558) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ว่ามี 6 องค์ประกอบ คือ  
1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) วิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของ  
โปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การประเมินผล

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบของโปรแกรมมี 6  
องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ  
6) การประเมินผล

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้นตอนเพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) ดังนี้

#### 1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
- 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

#### 2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล



## 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

## 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

## 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

## 2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

## 3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

## 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

## 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

## 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

## 1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)

## 2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

## 3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)

## 4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)

## 5. การประเมินผล (Evaluation)

## 6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)

## 7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)

## 8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

## 1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

## 2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

## 3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

## 4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้

5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการปรึกษาทางการศึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

## 6. ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

## 7. ชั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

### 1. การวางแผน

#### 1.1 องค์กรและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

- 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์กรคือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย
- 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์กรทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
- 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์กรทางด้านการอำนวยความสะดวกและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
- 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม
- 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์กรต่อไป

#### 1.2 การเชื่อมต่อองค์กรกับสาธารณชน

- 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
- 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

### 2. การออกแบบและการนำไปใช้ประกอบด้วย

#### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

#### 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

- 2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ
- 2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณชนองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุนองค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการตารางกำหนดการลำดับเรื่องการเสริมแรงทางสังคมการทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคลบทบาทและความสัมพันธ์เกณฑ์ทางด้านประเมินผลและความชัดเจนของการออกแบบ
5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียนรูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียนงบประมาณการเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย
6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ
7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Boyle (1981) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรม ที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ
2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย ระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการ

ผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

3. ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

4. ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

5. ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรม การฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
6. ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผลการกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความ

ต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

สรุปได้ว่า สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น การพัฒนาโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

## บริบททั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

สภาพทั่วไป

### 1. ที่ตั้ง

ถนนใสสว่าง ต.ธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000 โทรศัพท์ 042-718-898 โทรสาร 042-711-111 , Website : <http://www.reo11.go.th/>

### 2. ทิศทางการพัฒนาของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

วิสัยทัศน์

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 บูรณาการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงาน รองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

พันธกิจ

ส่วน

อย่างมีคุณภาพ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ โดยบูรณาการทุกภาค
2. ส่งเสริม สนับสนุน ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
3. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน
4. ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
5. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ
6. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ
2. การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
3. การสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วย การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
4. การพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับความเจริญเติบโตของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

และพื้นที่ ชายแดน

5. พัฒนาการศึกษเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. การบริหารจัดการ

เป้าประสงค์หลัก

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เต็มตามศักยภาพ
2. ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
3. ประชากรทุกช่วงวัยได้รับโอกาสในการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง
4. หน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล
5. กำลังคนได้รับพัฒนา ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในเขตพัฒนา

เศรษฐกิจพิเศษ

6. ผลงานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา

บริบทสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1. กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่างๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทาง การพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่นๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคล และชุมชนในแต่ละพื้นที่
2. สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา
3. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบ
4. สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ
5. ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สภาพปัจจุบัน ปัญหา



สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่กำกับดูแลศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร ดูแลโรงเรียนเอกชน จำนวน 82 โรงเรียน ได้แก่ จังหวัดสกลนครจำนวน 47 โรงเรียน จังหวัดนครพนมจำนวน 23 โรงเรียน และจังหวัดมุกดาหารจำนวน 12 โรงเรียน

#### ปัญหา

1. นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง
2. การขยายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัย ลดลงของระดับชั้นอนุบาล 1 เป็น 3 ขวบ ส่งผลให้จำนวนเด็กลดลง
3. ปัญหาการได้รับเงินสนับสนุนอาหารกลางวันนักเรียนอย่างไม่เพียงพอและล่าช้า

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

ฐิตารีย์ ภูขามคม (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพลังอำนาจและบรรยากาศในองค์กรกับการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ศึกษาบรรยากาศในองค์กร 4) ศึกษาการดำเนินงานโรงเรียน 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพลังอำนาจและบรรยากาศในองค์กรกับการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน และ 6) สร้างสมการพยากรณ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 312 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจและบรรยากาศในองค์กรกับการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน สำหรับผู้บริหารและครู จำนวน 1 ฉบับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .42 ถึง .87 มีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคค และด้านการสร้างแรง

บันดาลใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านการกระตุ้นชาวปัญญา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระดับองค์กร ด้านระดับบุคคล และด้านระดับชุมชน 3. บรรยากาศในองค์กรตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพลังอำนาจ และประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .715 .726 และ .778 ตามลำดับ 6. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .790 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .790 ( $P = .000$ ) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ปรับปรุง ( $R^2_{adj}$ ) เท่ากับ .621 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SEest) เท่ากับ .2977 มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 62.10

ศศิธร รักษาชนม์ (2557) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 80 คน ครู จำนวน 394 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30 ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและแต่ละชั้นภูมิสุ่มอย่างง่าย (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ

ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่าระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหาร แบบมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านกระตุ้นทางปัญญา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมการพยากรณ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ 0.835 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแก้แล้วได้ร้อยละ 69.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 688 คน และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 109 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .21-.73 และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ .93 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา สามารถชักนำโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม มีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำจากอันดับสูงสุดลงมา คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะการ

พัฒนาคุณภาพการเรียน การสอน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงส่งลงมา คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 3. สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ญดาภัก กัลปดี (2559) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา 4) เพื่อศึกษาผลของการโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียนจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย 4 ระยะ คือระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 384 คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาไปใช้ประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คนระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่นำไปใช้ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 1 วิสัยทัศน์ มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 2 การกระตุนการใช้ปัญญา มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 3 ความคิดสร้างสรรค์ มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบ 5 ความคิดยืดหยุ่น มี 3 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ 2. สภาพปัจจุบันการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา

โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 วิธี ประกอบด้วย 1) การสอนงาน และ 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 วิสัยทัศน์ Module 2 การกระตุ้นปัญญา Module 3 ความคิดสร้างสรรค์ Module 4 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 5 ความยืดหยุ่น ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง วิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่างๆที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสอนงาน และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง การดำเนินการพัฒนา ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ชั้น ดังนี้ ชั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การบูรณาการ และชั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล 4. ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ 4.1 ผลการทดสอบความรู้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษามีคะแนนก่อนพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 12.82 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 42.74 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 23 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 76.66 แสดงว่า ครูประถมศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 ทุกคน 4.2 ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาหลังพัฒนา และระยะติดตามผล พบว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาหลังพัฒนา 4.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

อรวรรณ ทะลาด (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชาสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1.ศึกษาองค์ประกอบเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา



เอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 3. ศึกษาพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เป็นการวิจัยและพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ระยะที่ 3 ศึกษาพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผู้ทรงคุณวุฒิสันทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 7 คน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มี 8 ด้าน พฤติกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผล 40 ข้อ คือ 1) มิวสัยทัศน์ 2) กล้าตัดสินใจ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) การติดต่อสื่อสาร 5) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง 7) แรงจูงใจ 8) ความซื่อสัตย์ 2. สภาพปัจจุบันเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม เชื่อมั่นในตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ สภาพพึงประสงค์เสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม กล้าตัดสินใจ และความมั่นใจในตนเอง 3. การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่าแนวทางพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

กัญพัชร แสงกล้า (2560) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วน



จังหวัดกาฬสินธุ์ และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู แล้วประเมินความเหมาะสมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2559 จำนวน 203 คน และ 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และมีบทบาทในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และมีการคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานและ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มี 3 ตัวชี้วัด คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการสอนงาน 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม และการวัดและประเมินผลโปรแกรม

เสถียร พะโยธร (2560) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียน

มัธยมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้น โรงเรียนมัธยมศึกษา 4) เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้นและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำนวน 540คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน และระยะที่ 4 การศึกษาการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนนาคนาคุณประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 จำนวน 8 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบทดสอบและแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง(Modified Priority Needs Index) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัศึกษามี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วม (Goal Setting) 2) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) 3) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) 4) ด้านความสัมพันธ์ภายในทีม (Relationship) 5) ด้านการสื่อสารในทีม (Communication) 6) ด้านภาวะผู้นำการปฏิบัติ (Leadership Practice) และมีตัวชี้วัดจำนวน 22 ตัวชี้วัด 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมการพัฒนา ระยะที่ 2 การปฏิบัติจริงที่หน้างาน ระยะที่ 3 ติดตามผล 4) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 Module 5) โครงสร้างของโปรแกรมประกอบด้วย เนื้อหาการพัฒนา 3 Module โดยการปฏิบัติจริงเป็นเวลา 8 สัปดาห์ 6) กิจกรรมการเรียนรู้ 7) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 7.1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning) 7.2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 7.3) การระดมสมอง (Brainstorming) 7.4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 7.5) การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) 7.6) การเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (Action Learning) 7.7) การ

เป็นที่เลี้ยง (Mentor) 8) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 9) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ การประเมินก่อนการพัฒนา การประเมินระหว่างการพัฒนาและการประเมินหลังการพัฒนา 4. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้น โรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและความพึงพอใจต่อใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 จำนวน 341 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างครูผู้นำ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified}$  ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล 4) มีจินตนาการ และ 5) มีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module ที่ 1 มีวิสัยทัศน์ (Vision) Module ที่ 2 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Person of Change) Module ที่ 3 เข้าใจความ

เป็นปัจเจกบุคคล (Individual Differences) Module ที่ 4 มีจินตนาการ (Imagination) และ Module ที่ 5 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) กระบวนการปฏิบัติ 6) สื่อ/เครื่องมือ และ 7) การวัด และการประเมินผล ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 45 ชั่วโมง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้สร้งต้น ดอนสถิตย์ (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ วิธีการเสริมสร้างและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 52 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 52 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การพัฒนาบุคคลากรอย่าง ต่อเนื่อง 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 6) การสร้างความผูกพันในองค์กร 7) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 8) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.29$ ) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (  $X = 3.88$ ) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (  $X = 4.63$ ) ความต้องการจำเป็น (PNI) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI) จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นผู้นำทางวิชาการและการกระตุ้นการใช้ปัญญา วิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 ใช้วิธีการเสริมสร้าง 6 วิธี ได้แก่ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การศึกษาจากเอกสารตำรา และการสัมมนา 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (  $X = 4.81$ ) และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด (  $X = 4.61$ )

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 4. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 ศึกษาศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน และครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 56 คน ในโรงเรียนมัศึกษามัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์กรประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 องค์กรประกอบ 16 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์กรประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์กรประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์กรประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์กรประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 เรียงลำดับจากที่ต้องการใช้วิธีการเสริมสร้างสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 มีส่วนประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การประเมินผล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Nancy Allen Bettye Grigsby Michelle L. Peters (2015) ความเป็นผู้นำมีความสำคัญหรือไม่ ตรวจสอบความสัมพันธ์ท่ามกลางความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การศึกษาแบบสหสัมพันธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพในโรงเรียนและคณิตศาสตร์ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านรวบรวมข้อมูลการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและตัวอย่างความสะดวกสบายของครูหรือตั้งอยู่ในเขตโรงเรียนขนาดเล็กในเท็กซัสตะวันออกเฉียงใต้ แบบสอบถามความเป็นผู้นำของ Multifactor (MLQ-5X) ถูกใช้เพื่อวัดระดับที่ครูใหญ่จะแสดงปัจจัย



ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของครู และใช้สำรวจเพื่อประเมินตนเอง สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ใช้แบบสำรวจ SCI-R เพื่อวัดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและโรงเรียน ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนหรือระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อการพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่ในวิทยาเขตหรือไม่ คุณสมบัติความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและการรับรู้ของครูของพวกเขาต่อสิ่งเดียวกัน พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .25

Aziah Ismail and Al Amin Mydin (2018) ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่นต่อพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมของครู การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างรวดเร็วในสังคมนำไปสู่การปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงระบบทางการศึกษา. สิ่งนี้มีความต้องการพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในหมู่ครูที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการรูปแบบการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงที่โรงเรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายระดับของพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของครูในโรงเรียนมัธยมในมาเลเซียและผลกระทบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมของครูก่อนและหลังการรวมความมุ่งมั่นของครูในการเป็นสื่อกลาง การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสำรวจซึ่งใช้ชุดของแบบสอบถามที่มีรายการเพื่อวัดตัวแปรหลักสามตัว คือ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนความมุ่งมั่นของครูและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม มีการสุ่มตัวอย่างครู 961 คนจากโรงเรียนมัธยมศึกษาต่าง ๆ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 704 คน ครูและอาจารย์ชาย 257 คน ค่าเฉลี่ยแสดงให้เห็นว่าระดับของพฤติกรรมนวัตกรรมในหมู่ครูคือ สูงปานกลาง นอกจากนี้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบลำดับขั้นระบุความมุ่งมั่นของครูบางส่วน โกล่เกลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมของครู การศึกษาครั้งนี้ให้เหลือบของครูการปรับปรุงพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมเป็นผลมาจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่นต่ออาชีพและองค์กรของพวกเขา

Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawan (2018) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของครู การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของครู การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงปริมาณกับประเภทการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือครูของ SMK Negeri ในปาเล็มบัง 790 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือครูผู้สอนจำนวน 193 คน เทคนิคการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม เทคนิคการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สหสัมพันธ์และเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกและสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู SMK Negeri ในปาเล็มบัง; (2) แรงจูงใจในการทำงานมีผลในเชิงบวกและสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ

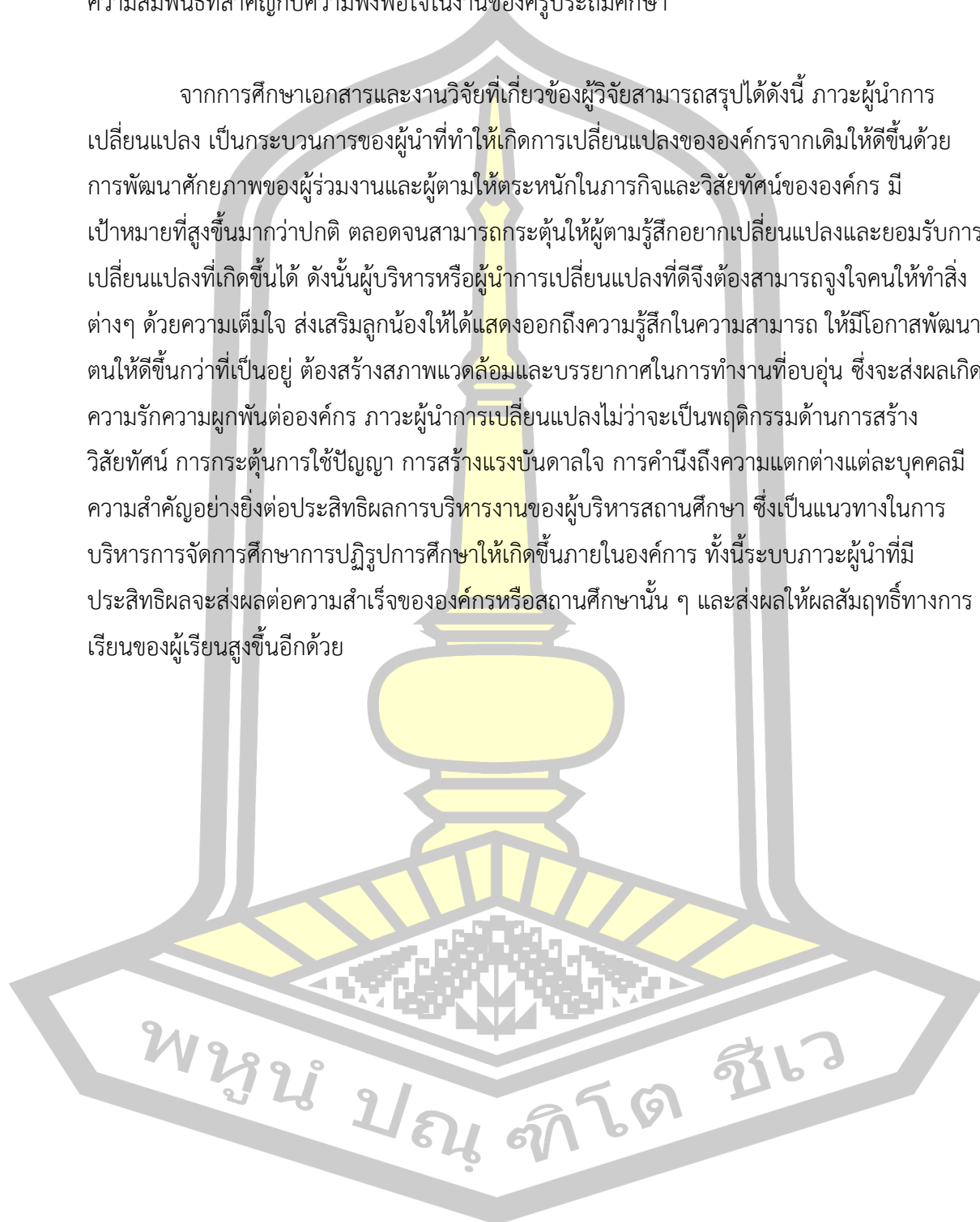
ครูของ SMK Negeri ในปาเล็มบัง และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกและสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครูของ SMK Negeri ในปาเล็มบัง

Sugunah Supermane และคณะ (2018) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาของครู ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจัดลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยฝึกอบรมครู โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงความเข้าใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีการบรรลุนิยามและภารกิจ สอดคล้องกับสิ่งนี้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีมีความสำคัญมากในการเปลี่ยนการศึกษาของครู แม้จะมีความสำคัญของโครงสร้างนี้เครื่องมือที่ใช้ได้จริงได้รับการพิสูจน์แล้วว่ายังไม่ได้รับการพัฒนาในบริบทของการศึกษาของครู ดังนั้นการขาดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหมู่ผู้นำในการศึกษาของครูได้ขัดขวางการวิจัยในพื้นที่นี้ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ถูกต้องในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำในวิทยาลัยฝึกอบรมครู จากการสำรวจของครูผู้สอนกว่า 100 คนได้ดำเนินการในวิทยาลัยฝึกหัตถ์ครูแห่งหนึ่งในภาคใต้ของประเทศมาเลเซีย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) ถูกนำมาใช้เพื่อระบุปัจจัยพื้นฐาน ผลลัพธ์ของ EFA ได้สร้างรายการการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ (TLI) รุ่นที่ 22 รายการรายการที่รวมกันทั้งหมด 22 รายการอธิบายถึง 69.469% ของความแปรปรวนสะสมทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า TLI สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ถูกต้องในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างหัวหน้าแผนกในวิทยาลัยฝึกอบรมครู นอกจากนี้ยังมีแนวทางที่หลากหลายสำหรับกรรมการในการวางแผนหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้าแผนกที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่

Anantha Raj A. Arokiasamy และคณะ (2016) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและสุขภาพองค์การของครูโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศมาเลเซีย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดระดับของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนประถมแห่งชาติในเขต Kinta Selatan รัฐเปเร ประเทศมาเลเซีย การศึกษาภาวะผู้นำคือการพิจารณาเป็นรายบุคคลการกระตุ้นทางปัญญาแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจและอิทธิพลในอุดมคติ ที่ระดับความพึงพอใจในงานของครูเช่นเดียวกับความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 275 คนที่ทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ 12 แห่ง อำเภอของ Kinta Selatan, เปเร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS เวอร์ชัน 20.0 การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารโรงเรียนในเขต Kinta Selatan รัฐเปเรอยู่ในระดับปานกลางและพึงพอใจ

ในงานของครู ให้แน่ใจว่าประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของพวกเขาอยู่เสมอยู่ในระดับสูงเพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับความพึงพอใจในงานของครูประถมศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีเป้าหมายที่สูงขึ้นมากกว่าปกติ ตลอดจนสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจึงต้องสามารถจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกในความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารการจัดการศึกษาการปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ระบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น ๆ และส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้นอีกด้วย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

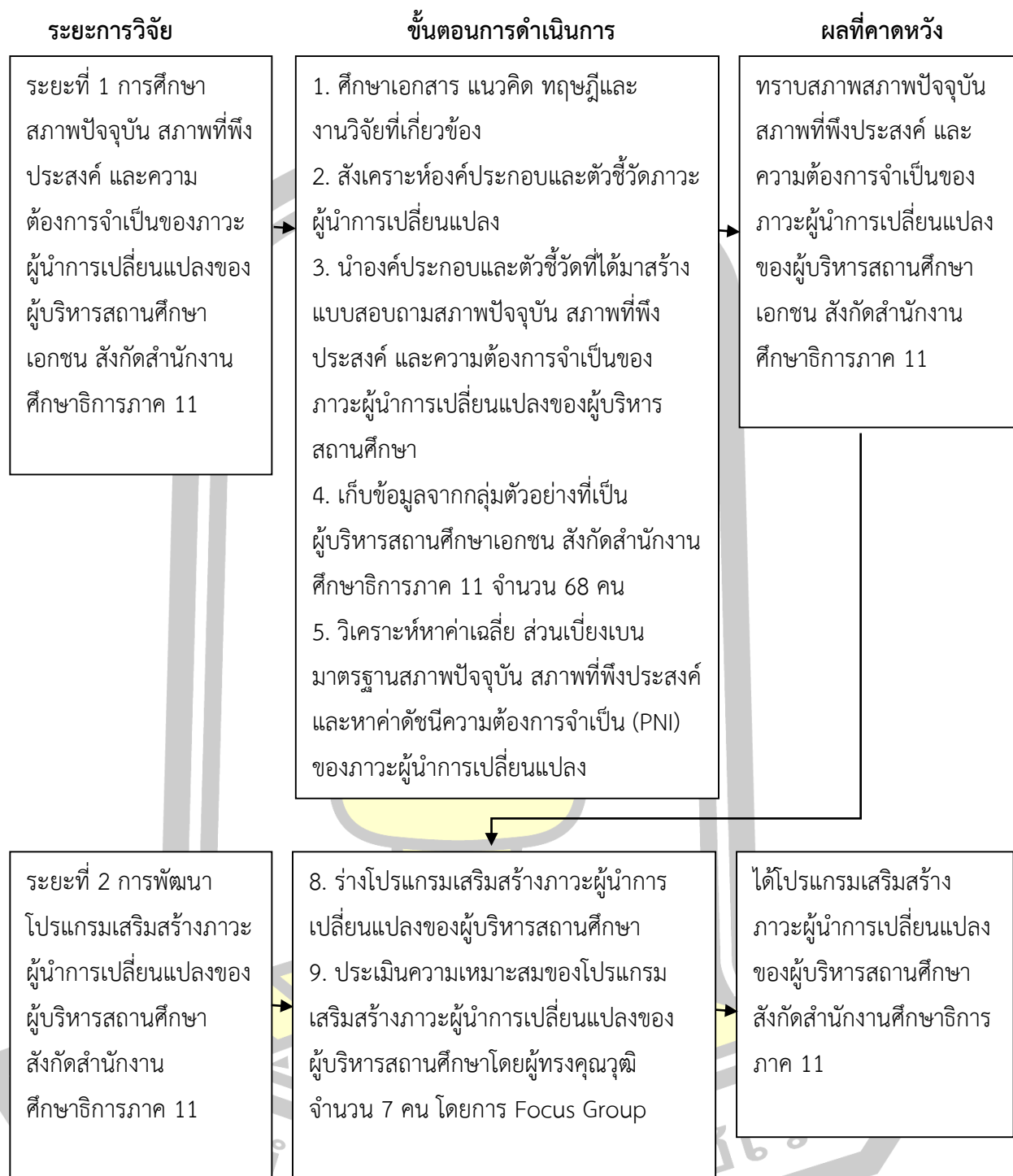
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 (องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา) มาใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

1.1 สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 82 คน

2.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 68 คน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 68 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05



## 2.2.2 การสุ่มตัวอย่าง ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) โดยการจับ

สลาก

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

สภาพปัจจุบัน

5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 วิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

#### 3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale)

3.2.2 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนให้ครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง

3.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย หรือวัดผล หรือประเมินผลด้านเนื้อหา เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องและระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารทางการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนไม่น้อยกว่า 10 ปี
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการวิจัยทางการศึกษา หรือด้านประเมินผลทางการศึกษา หรือด้านการวัดผลทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ชีสเตอร์ถนอมศรี ราชปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์ยอแซฟสกลนคร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วุฒิการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชน 15 ปี

4. ดร.กิตติพงษ์ สุวรรณเทน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุพรรณเทน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วุฒิปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี ประสพการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชน 20 ปี

5. นางกิ่งแก้ว มะนะสิม วุฒิศึกษาครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิจัย  
และประเมินการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรงตาม  
เนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อความ โดยการใช้  
ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency)  
ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้

พิจารณาเลือกข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 แล้วนำแบบสอบถามไป  
ทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค  
11 จำนวน 30 คน

3.2.6 ตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยนำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มา  
คำนวณหาค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยใช้  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

3.2.7 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อความที่มีค่าอำนาจตามเกณฑ์  
ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach' Alpha  
Coefficient) ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ โดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่น  
ทั้งฉบับที่ยอมรับได้ตั้งแต่ .07 ขึ้นไป

3.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลต่อศึกษาธิการภาค 11 ในการ  
ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยติดต่อโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความ  
อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับ  
หนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งติดต่อเป็นการส่วนตัวกับผู้เก็บข้อมูล

## 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

#### 5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ

กลับคืน

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่ง ปัจจุบัน นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

#### 5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

#### 5.1.4 แบบสอบถามตอนที่ 3 หาค่าเฉลี่ยและร้อยละ

#### 5.1.5 แบบสอบถามตอนที่ 4 วิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้วิธีการพัฒนา

5.1.6 นำผลทางสถิติมาหาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI modified) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่และ ร้อยละ

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยใช้ เกณฑ์การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด , 2545)

4.51–5.00 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์/ความต้องการ จำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์/ความต้องการ จำเป็นอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์/ความต้องการ  
จำเป็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์/ความต้องการ  
จำเป็นอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์/ความต้องการ  
จำเป็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ  
จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11 โดยรวมและเป็นรายด้าน

5.2.4 ตอนที่ 3 วิเคราะห์ร้อยละแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากข้อคำถาม  
เลือกคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก

5.2.5 ตอนที่ 4 ถ้ามีข้อเสนอเพิ่มเติมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้  
ได้แนวทางในการพัฒนา

5.2.6 คำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยใช้สูตรการ  
คำนวณ PNI เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือที่คาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC)

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์

สัน

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

### 6.2 สถิติพื้นฐาน

ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority of Need Index)

## ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และนำข้อมูลที่ได้จากการสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ และศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีขั้นตอนดังนี้

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 มาร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ประชุมกลุ่มย่อยผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1. เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารด้านการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. เป็นผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมิน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 1 คน ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

3. เป็นผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 1 คน ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

4. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนไม่น้อยกว่า 10 ปี

5. เป็นผู้จัดการโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนไม่น้อยกว่า 10 ปี

6. เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภวัต มีสดีย์ คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. นายคณุตม์ แสนอาจ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมิน สังกัด  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร วิद्यฐานะชำนาญการพิเศษ

4. นายนักรบ หอมไกรลาศ ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร วิद्यฐานะชำนาญการพิเศษ

5. ชิสเตอร์นวลจันทร์ ชมภูจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์พิทักษ์สว่างแดนดิน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประสบการณ์การบริหารโรงเรียน 15 ปี

6. ดร.ประภาดา คนคล่อง ผู้จัดการโรงเรียนอนุบาลคำชะอี สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร วุฒิปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะ  
ผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชน 13 ปี

7. นางประภาพร ศรีหารักษา รองหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนเซนต์ยอเซฟ  
สกลนคร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์  
(Descriptive Analysis)

1.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อ  
ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

1.5 นำแบบประเมินความเหมาะสมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน  
ความเหมาะสม

1.6 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและจัดพิมพ์เพื่อนำเสนอต่อไป

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง  
(Purposive Sampling)

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

#### 3.1.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

#### 3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมของแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

3.2.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมของแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบประเมินฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย หรือวัดผล หรือประเมินผลด้านเนื้อหา เพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องและระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารทางการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชนไม่น้อยกว่า 10 ปี
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการวิจัยทางการศึกษา หรือด้านประเมินผลทางการศึกษา หรือด้านการวัดผลทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ชิสเตอร์ถนอมศรี ราชปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์ยอแซฟสกลนคร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วุฒิกการศึกษาครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเอกชน 15 ปี

4. ดร.กิตติพงษ์ สุวรรณเทน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุวรรณเทน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วุฒิปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประสบการณ์การบริหารโรงเรียน 20 ปี

5. นางกิ่งแก้ว มนะระสิม วุฒิกการศึกษาครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิจัยและประเมินการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.2.5 นำแบบประเมินที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00

3.2.6 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

3.2.7 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

4.2 ดำเนินการติดต่อ นัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

4.3 ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง และเก็บแบบประเมินความเหมาะสมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคืนด้วยตนเอง

#### 5. การจัดการระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

## 5.1 การจัดกระทำกับข้อมูล

5.1.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น

5.1.2 ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับ

กลับมา

5.1.3 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายชื่อตามเกณฑ์ดังนี้

ความเหมาะสม/การนำไปใช้	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

5.2.2 วิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและการนำไปใช้ของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ เพื่อหาระดับคุณภาพความเหมาะสม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย 4.51- 5.00	หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51- 4.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51- 3.50	หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้ปาน

กลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51- 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00- 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้น้อย

ที่สุด

โดยกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยระดับคุณภาพความเหมาะสมมาก หรือคะแนนเฉลี่ย

3.51 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์พิจารณาและยอมรับว่าเป็นแบบสอบถามที่นำมาใช้ได้

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บรรณานุกรม



กระทรวงศึกษาธิการ. หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. เอกสารประกอบการอบรม, นครปฐม:  
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2550.

กมล รอดคล้าย. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวาน  
กราฟฟิค จำกัด, 2560.

กัลยรัตน์ เมืองสง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. สุดยอดภาวะผู้นำ : Super leadership. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย,  
2550.

กานต์ บุญศิริ. “ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ,” บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 8 (1) : 1-16 ; มกราคม-เมษายน 2557.

โกวัฒน์ เทศบุตร. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ. มหาสารคาม : ภาค  
วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2558.

กัญพัชร แสงกล้า. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู สังกัดองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,  
2560.

กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา.

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูสำหรับ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.  
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2561.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน,  
2557.

เชษฐา คำค่อ. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557.

ญดาภักดิ์ กัลปดี. การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของ  
ครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559.

ฐิตารีย์ ภูขามคม. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพลังอำนาจและ  
บรรยากาศในองค์การกับการดำเนินงานโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557.



ณิรดา เวชญาลักษณ์. ภาวะผู้นำทางการบริหาร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย :  
กรุงเทพฯ, 2560.

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรณพ ธรรมไพบุลย์. “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การ  
พัฒนาอย่างยั่งยืน,” ธุรกิจปริทัศน์. 8 (1) : 167-182 ; มกราคม-มิถุนายน 2559.

บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น,  
2545.

บุญมี ก่อบุญ. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2553.

บรรจง ลาวะลี. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. 6(2) : 206-215 ;  
กรกฎาคม-ธันวาคม 2560.

ประเวช รัตนเพียร และสุรียวิภา ไชยพันธุ์. “ปัจจัยโครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการ  
บริหารงานมหาวิทยาลัยเอกชน,” ธุรกิจปริทัศน์. 10 (1) : 73-91 ; มกราคม-มิถุนายน  
2561.

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
19. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2558.

ผุสรรัตน์ ดอนสถิตย์. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
อุดรธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2561.

พรวิทย์ จันทรศิริสิริ. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

พัชรินทร์ สงครามศรี. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2561.

พัชรา วาณิชวดีน. การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560.

พรชัย เจตมาณ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0,” โยงมาจาก  
บทความการศึกษา. 27 พฤศจิกายน 2560. <<https://www.kroobannok.com/83312>>  
8 มิถุนายน 2562.

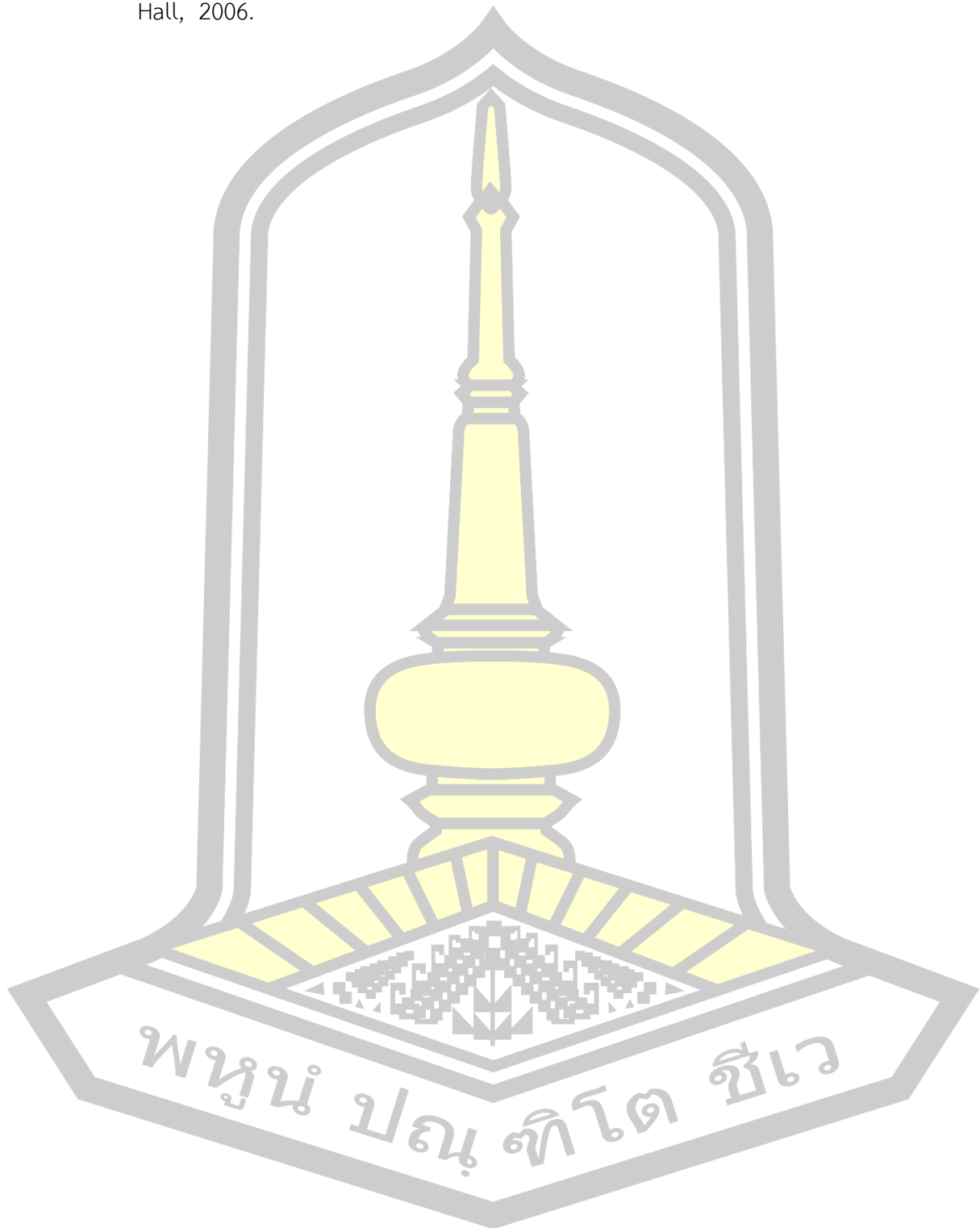
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ. ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- รัฐพงศ์ บุญญานวัตร. “โรงเรียนเอกชน ทางรอดทางเลือก,” มติชน. 7 มิถุนายน 2561.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- วิจิตร ศรีสอาน. แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550.
- ศศิธร รักษาชนม์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม :  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. กรุงเทพฯ :  
บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัด  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร. รายงานการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาประจำปีการศึกษา  
2562. ณ ห้องประชุมโรงเรียนเซนต์ยอแซฟสกลนคร, 2562.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการประชุมคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูป  
การศึกษา ครั้งที่ 10/2561. ณ ห้องประชุมสีปนนท์ เกตุทัต อาคาร 2 ชั้น 2 สำนักงาน  
เลขาธิการสภาการศึกษา .6 มีนาคม 2561
- สมคิด สกกุลสถาปัตย์. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบ  
ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สุนทร โคตรบรรเทา. ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ปัญญาชน, 2560.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. ภาวะผู้นำทางการศึกษา : เอกสารประกอบการสอน. มหาสารคาม : ตัก  
ศิลาการพิมพ์, 2562.
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2550.

- เสถียร พะโยธร. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2560.
- สร้อยญา เกิดแก้ว. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก สำนักงานวิทยบริการและเทคโนโลยี, 2553.
- อรรวรรณ ทะลาด. การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งสู่ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชาสามัญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559.
- Achua, C.F., and Lussier, R.N. *Effective Leadership*. Canada : South-Western Cengage Learning, 2010.
- Anantha Raj A. Arokiasamy. “Transformational Leadership Of School Principals And Organizational Health Of Primary School Teachers In Malaysia.” *Procedia.Social and Behavioral Sciences*. 229 : 151-157 ; 2016.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Aziah Ismail and Al Amin Mydin. “The Impact of Transformational Leadership and Commitment on Teachers’ Innovative Behaviour.” *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 304 ; 2018.
- Bass, B.J. and B.J. Avolio. *Transformational Leadership Development*. PaloAlto, CA : Consulting Psychologists, 1990.
- Bass, B.J. and B.J. Avolio. *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. 3rded. Redwood City, CA : Mind Gaeden, 2004.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Exception*. New York : The Free Press, 1985.
- Bass, B.M. and B.J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- Bass, B.M. and R.E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nded. Mahwah, New Jersey : Erlbaum, 2006.
- Bennis, W. and B. Nanus. *Leaders : The strategies for taking change*. New York : Harper and Row, 1985.

- Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio. *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand oak : Sage Publications, 1994.
- Bold, Gosling, & Dennison. *A Review of leadership theory and competency framework*. United Kingdom : Centre for Leadership Studies, University of Exeter, 2003.
- Burke V & Collins D. Optimising the effects of leadership development programmes: a framework for analysing the learning and transfer of leadership skills, *Management Decision*, 43 (7-8) ; 975-987, 2005.
- Burns, J.M. *Leadership*. New York : Harper and Row, 1987.
- Bratton, J., Grint, K and Nelson, D.L. *Organizational Leadership*. USA : Thomson South-Western, 2005.
- DuBrin, A.J. *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Fifth Edition. Boston : Houghton Mifflin Company, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Principles of Leadership*. Boston : South-Western engage Learning, 2010.
- Fullan. M. *Leadership and Sustainability*. *Principal Leadership*. 3(4) ; Dec, 2002.
- \_\_\_\_\_. "The Change Leader," *Educational Leadership*. 59(8) : 16–20, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Turnaround Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006
- House, R.J. *A Path-goal Theory of Leadership Effectiveness*. Sydney : Administrative Science Quarterly, 1971.
- Jung, Sosik & Bass, 1995 cited in Bass & Yammarino, 1991.
- Knezevich, Stephen J. *Administration of Public Education*. 4th ed. New York : Harper and Row, 1984.
- Lawson, K. *Leadership Development Basics*. USA : Nashville, TN, ASTD Press, 2008.
- Marshall, Sashkin and G. Molly. *Leadership That Matters*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- McCauley, C.D. *Developmental Experiences in Managerial Work : A Literature Review*. North Carolina : Center for Creative Leadership, 1986.
- McCauley, C.D.et al. *The Center of Creative Leadership : Handbook of McCauley and Velsor* (2004)
- Mcshane และ Glinow *Leadership Development*. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

- Meggison, L.C. *Personal A Behavioral Approach to Administration*. Irwin : Homewood Illinois, 1972.
- Mondy, R.W., and Mondy, J.B. *Human Resources Management*. England : Pearson Education Limited, 2014.
- Nancy Allen Bettye Grigsby Michelle L. Peters. “Does leadership matter? Examining the Relationship Among Transformational Leadership, School Climate, and Student Achievement *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*,” 10(2) ; November 2015.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Ronning, R., B. Espedal and JA. ordahl. An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development. Norway : Institute for Research in Economics and Business Administration, 2010.
- Whitmire, M. and P. Nienstedt. “Lead Leaders into the 90s,” *Personnel Journal*. 70(5) : 80-85 ; May, 1991.
- Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawan. “The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance.” *International Journal of Scientific & Technology Research*. 7(7), : 19-29 ; July, 2018.
- Sergiovanni, Thomas J. and others.. *Schooling for Tomorrow*. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Sugunah Supermane. “Transformational Leadership in Teacher Education.” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8(3). March, 2018.
- Tichy, N.M. and M.A. DeVanna. *The Transformational Leader*. 2nded. New York : Wiley, 1990.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989. \_\_\_\_\_ . *Leadership in Organizations*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. Leadership in Organizations. Sixth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวชนิกานต์ พัฒนินบูลย์
วันเกิด	27 ตุลาคม 2538
สถานที่เกิด	อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	35 หมู่ 2 ต.ตองโขบ อ.โคกศรีสุพรรณ จ.สกลนคร 47280
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูโรงเรียนอนุบาลชนิกานต์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลชนิกานต์ อ.โคกศรีสุพรรณ จ.สกลนคร 47280
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2556 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล อ.เมือง จ.สกลนคร พ.ศ.2561 ปริญญาการแพทย์แผนไทยประยุกต์บัณฑิต (พท.ป.) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ.2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ทุนวิจัย	โครงการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากเงินอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณ เงินรายได้ประจำปี 2563 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผลงานวิจัย	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

พูนัน ปณฺ ทิโต ชีเว